

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
Markkinoinnin ja johtamisen laitos



ASIAKASSUHTTEEN LAATU PROJEKTILUONTEISILLA
TEOLLISUUSMARKKINOILLA

HELSINGIN
KAUPPAKORKEAKOULUN
KIRJASTO

10290

Markkinointi
Pro gradu -tutkielma
Hanna Äijälä k24009
Syksy 2006

Hyväksytty Markkinoinnin ja johtamisen laitoksen johtajan päätöksellä 8 / 9 2006
~~arvosanalla~~

Tarkastajat:

KTT, Mai Anttila ja KTT, Antto Rajala

ASIAKASSUHTEN LAATU PROJEKTILUONTEISILLA TEOLLISUUSMARKKINOILLA

Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat asiakassuhteen laatuun ja kehittymiseen projektiluonteisilla, syklisillä teollisuusmarkkinoilla. Keskeistä oli tutkia, mitkä tarjooman ja asiakassuhteen elementit asiakkaat kokevat tärkeiksi ja miten näiden elementtien arvoa punnitaan projektihankinnoissa. Pyrittiin myös rakentamaan teollisuusmarkkinoiden projektiympäristöön sopiva laatumalli ja löytämään siten keinoja kehittää teollisuusmarkkinoiden asiakassuhteita.

Aineisto ja tutkimustapa

Tutkielma koostuu toimiala-, teoria- ja empiriaosasta. Toimialan keskeiset piirteet ja toimijoiden rooli rakentui sekundääriaineistosta ja tutkijan havainnoista. Teoriaosassa tutkimusaihe ja teollisuusympäristö sovitettiin markkinoiden tutkimustraditioihin. Olemassa olevien laatumallien käsittelyn pohjalta rakennettiin teollisuuden projektiympäristön asiakassuhteen laadun viitekehysmalli.

Viitekehysmallin pohjalta tehtiin empiirinen tutkimus, joka toteutettiin kvalitatiivisin teemahaastatteluin monitapaustutkimuksena. Tapausryitykset valittiin toimialan myyjäyrytyksen avainasiakkaiden joukosta. Valittiin kolme asiakastyyppiä, joilla toimialan palvelujen rooli erosi suhteessa asiakkaiden ydinliiketoimintaan. Teemahaastatteluja suoritettiin viisi. Aineisto analysoitiin deduktiivisella lähestymistavalla, jossa aineiston luokittelu johdettiin tutkimuksen teoreettisesta viitekehuksesta.

Tulokset

Palvelukeskeinen toimintalogiikka soveltuu teollisuusmarkkinoille ja on merkittävä uusi tutkimusnäkökulma. Tarjooman laatu on jaettavissa kovaan ja pehmeään prosessi- sekä lopputulosulottuuteen. Lopputuloslaatu on arvioinnin lähtökohta, mutta asiakkaat pyrkivät prosessilaadun tekijöillä hallitsemaan epävarmaa lopputulosta, jota arvioidaan vaikutusten näkökulmasta. Pehmeä laatu on lopputuloksen onnistumisen edellytys. Asiakkaat käyttävät tarjouskilpailua markkinoiden toimijoiden tiedon ja kyvykkyyden mittaamiseen. Projektiluonteisen asiakassuhteen kehittymisen esteinä ovat epäjatkuva kysyntä, alan kapasiteettirajoitteet, kehittymätön interaktio ja vähäinen luottamus. Asiakassuhteen arvon käsite vaatii lisätutkimusta.

Avainsanat

Teollisuusmarkkinat, asiakassuhde, projektiluonne, palvelut, laatu, arvo

SISÄLLYS
 TIIVISTELMÄ
 SISÄLLYSLUETTELO
 KUVIEN LUETTELO
 TAULUKOIDEN LUETTELO

1	JOHDANTO	6
1.1	YRITYSMAAILMAN HYVÄT, PAHAT JA RUMAT	6
1.2	TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUKSEN TAVOITTEET	7
1.3	TUTKIELMAN KÄSITTELYTAPA	7
1.4	TUTKIELMAN RAJAUKSET	9
1.5	KESKEISET KÄSITTEET.....	11
1.6	TUTKIELMAN KULKU	13
2	TEOLLISUUDEN TEKNISET PALVELUT	14
2.1	ENERGIATEKNIIKAN ALAN ERITYISPIIRTEITÄ	14
2.2	TULENKESTÄVÄN ALAN MARKKINAT	16
2.3	MYYJÄYRITYSTEN ROOLIT MARKKINOILLA	20
3	TARJOOMA JA ASIAKASSUHDE TEOLLISUUSMARKKINOILLA	24
3.1	MASSAMARKKINOINNISTA SUHDEMARKKINOINTIIN PROJEKTIYMPÄRISTÖSSÄ	24
3.1.1	Teollisuuden projektiluonne.....	24
3.1.2	Perinteisen markkinointiteorian lähtökohdat	28
3.1.3	Perinteisen markkinointiteorian täydentäjät.....	30
3.1.4	Markkinointipainotukset projektiluonteisessa teollisuudessa	32
3.2	YRITYKSEN RATKAISUKESKEINEN TARJOOMA.....	34
3.2.1	Perinteinen palvelunäkemys ja teollisuusmarkkinat	34
3.2.2	Asiakaspalvelu	35
3.2.3	Palvelu yrityksen toimintalogiikkana.....	36
3.3	ASIAKASSUHDE TEOLLISUUDESSA.....	40
3.3.1	Vaihtotapahtumasta asiakassuhteeseen	40
3.3.2	Asiakassuhteiden todellisuus.....	41
3.3.3	Asiakassuhteen projektiluonne.....	44
4	ASIAKASSUHTEEN LAATUUN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT.....	47
4.1	LAATU.....	47
4.2	PALVELUN LAATUMALLEJA.....	48
4.2.1	Grönroosin malli	48
4.2.2	Servqual-malli	50
4.2.3	Muita malleja.....	54
4.3	PALVELUN LAADUN JA ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN YHTEYS TEOLLISUUDESSA	56
4.3.1	Asiakastyytyväisyys teollisuusmarkkinoilla	56
4.3.2	Palvelun laatu ja tyytyväisyys palvelukeskeisen logiikan näkökulmasta	58

4.4	ASIAKASSUHTEN LAATU-ULOTTUVUUDET TEOLLISUUDESSA	60
4.5	KOETTU ARVO	62
4.5.1	Arvon määritelmä.....	63
4.5.2	Vaihdantaan liittyvä arvo	63
4.5.3	Asiakassuhteen arvo	65
4.6	ASIAKASSUHTEN JATKUMINEN	68
4.6.1	Luottamus.....	68
4.6.2	Sitoutuminen ja asiakasuskollisuus.....	69
4.6.3	Muita suhteen jatkumiseen vaikuttavat tekijöitä.....	70
4.7	ASIAKASSUHTEN LAADUN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	70
5	EMPIIRINEN TUTKIMUS	75
5.1	TUTKIMUSOTE.....	75
5.2	CASE-ANALYYSI.....	77
5.3	TAPAUSYRITYSTEN JA HAASTATELTAVIEN VALINTA	79
5.4	TEEMAHAASTATTELURUNGON LAADINTA	82
5.5	AINEISTON KERUU JA ANALYSOINTIPROSESSI.....	84
5.6	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI.....	87
6	TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	91
6.1	PROJEKTILUONNE JA TAPAUSYRITYSTEN HANKINTATOIMI	91
6.2	TARJOOMAN LAATU	96
6.3	ASIAKAS- JA HENKILÖSUHTEET.....	106
6.4	ARVO	110
6.5	LUOTTAMUS.....	115
6.6	SITOUTUMINEN JA ASIAKASSUHTEN KEHITTYMINEN	122
6.7	YHTEENVETO EMPIIRISISTÄ TULOKSISTA	123
7	VIITEKEHYSMALLIN TOIMIVUUS JA JATKOTUTKIMUSMAHDOLLISUUDET	130
8	TOIMENPIDESUOSITUKSIA ASIAKASSUHTEIDEN KEHITTÄMISEKSI ...	135
	LÄHTEET.....	138
	LIITTEET.....	151
	LIITE 1. HAASTATELLUT HENKILÖT	151
	LIITE 2. CASE-YRITYSTEN ESITTELY	152
	LIITE 3. TEEMAHAASTATTELURUNKO	156
	LIITE 4. HAASTATTELUPYYNTÖ.....	158
	LIITE 5. KIITOSKIRJE.....	159
	LIITE 6. AINEISTON LUOKITTELU.....	160

KUVIEN LUETTELO

KUVA 1. TEOLLISUUSHYÖDYKKEIDEN JAOTTELU.....	15
KUVA 2. TEOLLISUUDEN HÖYRYN, SÄHKÖN JA LÄMMÖN TUOTANTOPROSESS.....	18
KUVA 3. OSITTAISPROJEKTIT	25
KUVA 4. AVAIMET KÄTEEN -PROJEKTI.	26
KUVA 5. ASIAKASSUHTEIDEN ANALYYSIKEHIKKO.....	43
KUVA 6. GRÖNROOSIN LAATUMALLI	49
KUVA 7. TYYTYVÄISYYDEN JA LAADUN ROOLI PITKÄSSÄ ASIAKASSUHTEESSA.	55
KUVA 8. KOKONAISVALTAISEN YRITYSARVION KOMPONENTIT	59
KUVA 9. KOETTU ARVO TEOLLISUUDESSA.	67
KUVA 10. TUTKIELMAN TEOREETTINEN VIITEKEHYS.	74
KUVA 11. EMPIIRISEN DATAN KERÄÄMINEN.	85
KUVA 12. ASIAKASSUHTEEN KEHITTÄMINEN PROJEKTISYKLISSÄ	129

TAULUKOIDEN LUETTELO

TAULUKKO 1. KÄYTTÄYTYMINEN ASIAKASSUHTEISSA	44
TAULUKKO 2. ASIAKASSUHTEIDEN D&D -MALLI.....	61
TAULUKKO 3. TUTKIMUSOTTEEN VALINTAAN VAIKUTTANEET TEKIJÄT.....	77
TAULUKKO 4. ASIAKASSUHTEEN LAADUN KESKEISET ULOTTUVUUDET	127

1 JOHDANTO

1.1 Yritysmailman hyvät, pahat ja rumat

Yritysten juhlapuheissa ja kirjallisuudessaakin yritysten välisiä suhteita kuvataan nykyisin tasa-arvoisiksi, avioliiton kaltaisiksi kumppanuuksiksi, joissa kumpikin huolehtii toisistaan ja yhteistyöllä saavutetaan valtavia etuja. Osapuolet luottavat toisiinsa, eivätkä edes vilkuile muita kumppaneita. Esimerkiksi paljon esillä olevan teknologiateollisuuden suhdeverkosto on parhaimmillaan tämän kaltainen. Todellisuus voi kuitenkin olla myös toisenlainenkin.

Cova ym. (2002) toteavat, että erityyppiset projektit hallitsevat nykyisin suurta osaa kansainvälisestä kaupasta ja liiketoiminnasta. Ajojensa merkittävimmät toimijat, kuten ABB, Siemens ja Kvaerner myyvät tuotteensa ja palvelunsa lähes aina projekteina, ja tapa on siirtymässä kuluttajamarkkinoillekin. Tuotantoteollisuudessa hankintojen projektiluonteisuus on aina ollut tyypillistä, sillä investointeja ja kunnossapitoa ei tehdä jatkuvasti. Projektiluonteisen teollisuusympäristön lainalaisuudet vaikuttavat suureen määrään erikokoisia ja -tyyppisiä yrityksiä, toimivatpa ne itse projekteittain tai eivät. Teollisuustuotannon investointien onnistuminen on jopa kansantaloudellisesti tärkeä kysymys: esimerkiksi energiateollisuuden ratkaisut vaikuttavat kokonaisten valtioiden kilpailukykyyn, ja on Suomessa ja EU:ssakin ajankohtainen puheenaihe. Hankintojen kalleus, monimutkaisuus ja epäonnistumisen riski aiheuttavat kuitenkin sen, että projektiluonteisten alojen kulttuuria luonnehtii keskittyminen lyhyen aikavälin taloudellisiin ja sopimusnäkökohtiin, mikä ilmenee yhteistyöhaluttomana, epäilevänä asenteena (Seymour & Rooke 1995).

Ongelmakohta ei kuitenkaan enää liene teknologia, vaan projektiluonteisten ratkaisujen hankinta ja toimitusten sujuminen sekä suhteet. Projektien jälkeen asiakassuhteeseen jää tyhjiö, jonka paikkaamiseen joudutaan tuhlaamaan runsaasti arvokkaita voimavaroja seuraavan hankkeen yhteydessä, eikä kehittyneiden asiakassuhteiden hyödyistä päästä nauttimaan.

Jos teollisuuden investointiratkaisujen onnistumiseen kyetään vaikuttamaan, sillä on suora yhteys teollisuuden tuottavuuteen ja kaikkien alan toimijoiden menestymiseen. Myyjän ja asiakkaan välisen suhteen laatu ja asiakkaiden säilyttäminen ovat kaupallisen menestyksen avaimet kaikilla markkinoilla (Constantinides 2006, 431). Tutkimuksen tavoitteena onkin selvittää, mitkä teollisuuspalveluiden ja asiakassuhteiden elementit ovat teollisuusasiakkaille tärkeitä, jotta projektiluonteinen teollisuuskin pääsisi juhlapuheiden aiheeksi.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkielmassa pyritään kuvaamaan projektiluonteisia teollisuusmarkkinoita ja löytämään elementit kuvaamaan markkinoiden asiakassuhteiden laatua. Edelleen halutaan selvittää, mikä yhteys asiakassuhteiden laatulementeillä on asiakassuhteen kehittymiseen.

Tutkimusongelma on

Mitkä tekijät vaikuttavat asiakassuhteen laatuun projektiluonteisilla teollisuusmarkkinoilla?

Tutkimusongelmaan liittyvinä alatavoitteina pyritään selvittämään,

1. Mitä tarkoitetaan teollisuuden projektiluonteella? (luku 3.1)
2. Mikä on massamarkkinoinnin ja suhdemarkkinoinnin rooli projektiluonteisilla teollisuusmarkkinoilla? (luku 3.1)
3. Miten tarjooma voidaan nähdä teollisuusmarkkinoilla? (luku 3.2)
4. Millainen on teollisuuden projektiluonteinen asiakassuhde? (luku 3.3)
5. Mitkä ovat teollisuuden teknisten palveluiden erityispiirteitä? (luku 2)
6. Millainen on esimerkkitoimialan liiketoimintaympäristö? (luku 2)
7. Mistä elementeistä asiakassuhteen laatu syntyy teollisuudessa? (luku 4)
8. Mikä on koetun arvon rooli laatuarvioinnissa? (luku 4.5)
9. Miten asiakassuhteen laatu vaikuttaa luottamukseen, sitoutumiseen ja suhteen jatkumiseen ? (luku 4.6.)

Vastaukset tutkimusongelmaan ja alatavoitteisiin pyritään saamaan markkinoinnin alan kirjallisuuden ja kvalitatiiviseen tutkimukseen pohjautuvan empirian avulla. Tulosten perusteella pyritään myös luomaan suosituksia teollisuuden palveluyrityksille.

1.3 Tutkielman käsittelytapa

Tutkielma koostuu teoriaosasta ja empiriaosasta. Tutkielma on lähtökohdiltaan käytännönläheinen; käsittely kumpuaa teollisuutta palvelevien yritysten toimintaympäristön asettamista asiakassuhteiden hoitamisen haasteista ja pyrkimyksestä vastata niihin

markkinoinnin teorian tuella. Toisaalta tutkijan tavoitteena on tutkimuksen avulla tuoda oma teoreettinen panoksensa teollisuusmarkkinoiden tarjooman ymmärtämiseen ja laadun määrittelyyn. Teoriaosa on deskriptiivis-analyttinen, eli se pyrkii tutkittavan aihe-alueen kuvaamiseen ja ymmärtämiseen. Empiirinen osa on eksploratiivinen ja deskriptiivinen nojaten hermeneuttiseen tutkimustraditioon.

Tutkielman teoriaosa perustuu perinteisen massamarkkinoinnin ja suhdemarkkinoinnin painotuksiin. Suhdemarkkinointi jaetaan markkinaperustaiseen (asiakassuhdeperustaiseen) ja verkostoperustaiseen lähestymistapaan (Möller & Halinen, 2000; Mattson, 1997), joista painotetaan ensimmäistä. Tutkielmassa pyritään tuomaan esiin uusia näkökulmia perinteiseen tapaan nähdä yritysmarkkinoiden tarjooma ja löytämään teollisuus-markkinoiden toimintaa paremmin kuvaava käsittelytapa. Keskeistä käsittelyssä ovat perinteisen markkinoinnin ja suhdemarkkinoinnin välillä käytävä ajankohtainen teoreettinen keskustelu, Vargo & Luschin (2004) esitys palvelukeskeisestä toimintalogiikasta sekä mm. Cova, Ghauri & Sallen (2002) ja Skaates, Tikkanen & Lindblomin (2002) projektiliiketoiminnan tutkimus.

Tutkielmassa pyritään löytämään teollisuusasiakkaan tarjoomaan ja asiakassuhteen laatuun liittyviä tekijöitä. Näitä tekijöitä hahmotellaan mm. Grönroosin palvelun laatumallin (Grönroos 1984), SERVQUAL-mallin (Parasuraman ym. 1988) sekä muita laatu-ulottuvuuksia käsittelevän tutkimuksen pohjalta. Palvelun laatu-ulottuvuuksia pyritään arvioimaan palveluista ja teollisuudesta käydyn tuoreemman keskustelun valossa, jossa tarjoomaa ei pyritä erottelemaan sen aineellisuuden (tuote vs. palvelu) perusteella. Laadun suhdenäkökulmassa keskeinen on mm. Holmlundin (1997) työ. Koettua arvoa tarkastellaan uusien katsausten avulla (mm. Eggert & Ulaga, 2005) ja suhdenäkökulman valossa.

Tutkimuksen empiria suoritetaan kvalitatiivisena monicase-tutkimuksena, jossa energiatekniikan palvelualan avainasiakasyritysten viideltä avainhenkilöltä kerätään aineistoa teemahaastattelumenetelmällä. Aineistona käytetään myös sekundäärisiä lähteitä, kuten toimialan tilastoja ja tutkimusraportteja sekä tutkijan havaintoja toimialalta ja alan yrityksestä kuuden vuoden ajalta.

Valitun näkökulman syynä on projektiluonteisen teollisuuden suuri ja entisestään kasvava merkitys liike-elämässä ja siihen nähden vaatimaton huomio markkinoinnin tutkimuksessa. Teollisuuden projektiluonne asettaa aivan poikkeuksellisia haasteita markkinoijille. Tutkija uskoo, että projektiluonteisen teollisuuden asiakassuhteiden tutkiminen tuo myös rikkautta

markkinoinnin maailmankuvaan. Taustalla on myös tutkijan halu jäsentää ja ymmärtää paremmin sitä ilmiötä, jonka parissa on työskennellyt. Tutkielma ei ole toimeksiantotyö, eikä tutkija tutkimustyön aikana ole työskennellyt minkään alan yrityksen palveluksessa eikä ole sidoksissa käsiteltäviin yrityksiin.

1.4 Tutkielman rajaukset

Tutkielma käsittelee palvelun laatua b2b-yhteydessä ja tarkemmin teollisuudessa; myyjäyrityksen asiakas on toinen teollisuusyritys. **Kuluttajamarkkinat** ovat siten tarkastelun ulkopuolella.

Organisatorinen osto (organizational buying) -käyttäytymistä ja päätösyksiköitä (buying center) ei käsitellä tutkielmassa laajemmin kuin mitä on tarpeen yritysmarkkinoiden ostoprosessin kuvaamiseksi lyhyesti. Case-yritysten hankintatoimi ja hankintakulttuuri tulevat esiin tarkasteltaessa teollisuuden projektiluonteen vaikutusta asiakassuhteisiin, mutta organisaation ostopäätöksenteko ja ostopäätösyksikkö eivät ole tutkielman tutkimusaiheita. Organisaation ostokäyttäytymistä kuvaavia rooleja (käyttäjät, vaikuttajat, ostajat, päättäjät ja portinvartijat) ei yleensä käytetä empiirisissä tutkimuksissa, koska sama henkilö esiintyy usein monissa rooleissa (Homburg & Rudolph 2001, 19). Tyypillisiä ostopäätöksentekoon vaikuttavia organisaatiofunktioita ovat ostofunktio, tekninen funktio ja valmistus (Wilson & Woodside 1995, 45). Tietyillä toimialoilla mm. asiakasyrityksen valmistusfunktio ei välttämättä ole päätöksenteon kannalta relevantti. Luvussa 5.2 (Haastateltavien valinta) valintaa perustellaan tarkemmin. Tutkielmassa yrityksen ostopäätöksentekoa tarkastellaan tutkimalla yritysten välisessä rajapinnassa toimivan asiakasyrityksen avainhenkilön käsityksiä. Valintaa tukee Skaates ym:n (2002, 402) käsitys, että asiantuntijapalveluprojekteissa asiakkaan ja tarjoajayrityksen välinen suhde on pääosin yksittäisten henkilöiden välinen, ja yksi tai harva henkilö edustaa koko yritystä. Laajempi tutkimus ei ole myöskään tutkimuksen resurssien puitteissa mahdollista.

Tutkielmassa pyritään saamaan vastauksia siihen, mitkä tarjoaman ja asiakassuhteen elementit ovat teollisuusasiakkaille merkityksellisiä ja vaikuttavat asiakkaan arvioon tarjoaman ja asiakassuhteen laadusta ja vaikuttavat edelleen luottamukseen, sitoutumiseen ja ostohalukkuuteen. Se, miten nämä tekijät vaikuttavat edelleen yrityksen **menestymiseen**,

tulokseen, asiakassuhteen arvoon taloudellisin mittarein arvioituna ovat jatkotutkimuksen aiheita ja jäävät tutkielman ulkopuolelle.

Tutkielma nojautuu suhdemarkkinoinnin teoriaan, mutta siihen Euroopassa vahvasti vaikuttanut IMP-ryhmän **suhde- ja verkostojattelu (interaction/network perspective)**, joka sisältää kolme tai useampia toimijoita, rajataan pääosin käsittelyn ulkopuolelle, samoin siihen liittyvä toimijasidos-, toimintolinkki- ja resurssitarkastelu (esim. Möller & Wilson 1995, Håkansson & Snehota 1995). Verkostojattelu on pääosin organisaatioiden välisiä vaihdantasuhteita kuvailevaa (Tikkanen 1996, 8) ja pyrkii ymmärtämään suhteiden kokonaisuutta systeemissä (mt. 26), kun teollisuusmarkkinoinnin manageriaalinen tutkimustraditio pyrkii selittämään ja ennustamaan markkinoiden käyttäytymistä sekä pyrkii määrittämään tehokkaita tapoja johtaa teollisuusmarkkinoinnin prosesseja (mt. 7). Tutkielmassa pyritään lopulta jälkimmäisiin päämääriin. Teollisuusmarkkinoinnin manageriaalisen tradition ytimessä ovat teollisuuden asiakassuhteet, palveluiden markkinointi ja markkinoinnin johtaminen (mt. 8). Dubois & Gadde (2000, 215) toteavat, että rakennusalojen transaktionaalisuus ja projektiluonne estävät verkostosubstanssin syntymistä sekä tilapäisissä että pysyvissä verkostoissa. Tikkanen (1996, 38) tukee Möllerin (1991, 204) näkemystä siitä, että tutkittavan ympäristön olosuhteet on huomioitava ja tutkimussuuntien erilaiset perustat huomioitava tutkimusnäkökulmaa valittaessa. Verkostojen sijaan tutkielmassa keskitytään ostaja-myyjä -suhteeseen, joka on sekä suhdemarkkinoinnin että koko markkinoinnin alan ydin (Möller & Halinen 2000, 31). Tutkimuksessa ei kuitenkaan pyritä tekemään dyadialyysia.

Projektijohtaminen ja projektimarkkinointi: Projektijohtaminen keskittyy yksittäisen projektin puitteissa tehtäviin organisatorisiin ja johtamiseen liittyviin kysymyksiin (Cova ym. 2002, 4; ks. myös Project Management Institute 2004, i-ii), eikä sisälly tutkielman aihepiiriin. Projektimarkkinointia käsitellään, koska halutaan ottaa huomioon, miten projektiluonteisuus ajoittain nukkuvine asiakassuhteineen (Hadjikhani 1996, 319) vaikuttaa asiakassuhteiden laatuun teollisuudessa. Tyypillisessä projektimarkkinoinnin näkö-kulmassa projektimyynti ja neuvottelutaktiikka ovat olleet keskeisiä tutkimusaiheita, ja asiakassuhteet ovat olemassa vain väliaikaisesti projektin elinkaaren ajan (mt. 319). Tässä tutkielmassa asiakassuhteiden oletetaan olevan luonteeltaan kumulatiivisia projekti-luonteisen kysynnän epäjatkuvuudesta huolimatta (mt. 320). Lisäksi projektien sijaan tarkastellaan *teollisuuden projektiluonnetta* (ks. luku 3.1.1) ja asiakassuhteita tässä projektiympäristössä. Voidaankin sanoa, että tutkielmassa asiakassuhteiden projektiluonnetta tarkastellaan *suhdemarkkinoinnin*

näkökulmasta. Näkemys, jonka mukaan esimerkiksi projektimarkkinointia pitäisi käsitellä omaa teoriaansa vaativana markkinoinnin alana, ei ole ajanmukainen (Möller 2006a, 441).

Teollisuuden markkinointimixiä (industrial marketing mix) (Hutt & Speh 1984, 10-11) ei käsitellä erikseen tutkielmassa. Aikaisemmassa kirjallisuudessa teollisuuden ydintarjooma on nähty yleensä fyysisenä tuotteena kuten kuluttajamarkkinoinnissakin, ja teollisuuden markkinointimix mukailee perinteistä markkinointiteoriaa.

Yrityksen **imagoa** pidetään yhtenä osana laatuarviointia. Arvioinnin arvellaan suodattuvan imagon läpi esimerkiksi Grönroosin (1984) mallissa. Imagoa ei kuitenkaan käsitellä tutkielmassa. Imago liittyy laajempaan markkinointiviestinnän kokonaisuuteen (esim. Webster 1991, 298), joka ei ole tutkielman tutkimusaihe.

Tutkielmassa ei käsitellä yritysten **suhteiden kehitysvaiheita tai suhteen elinkaarta**. Vaikka esim. Ford (1980, ks. Tikkanen 2005, 64) on tunnistanut viisi vaihetta teollisen myyjä-asiakassuhteen kehityksessä, eivät asiakassuhteet Tikkanen (2005, 65) mukaan vääjäämättä käy läpi näitä kehitysvaiheita, ja todellisuudessa suhteiden syvyys vaihtelee edestakaisin vaiheiden välillä. Eritoten projektiluonnonäkökulma vaikuttaa siihen, että asiakassuhteiden nimetyt kehitysvaiheet ja elinkaari eivät ole viitekehyksen puitteissa relevantteja. Sen sijaan käsitellään Alajoutsijärven Campbellin mallin (1985, ks. Alajoutsijärvi 1996) pohjalta rakentamaa asiakassuhdetarkastelua.

Tutkimuksen pääpaino on olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpitämisessä, säilyttämisessä ja kehittämisessä, **uusasiakashankintaa** ei tutkielmassa käsitellä. Kypsillä, oligopolistisilla teollisuusmarkkinoilla jo olemassa olevien asiakkaiden säilyttäminen on ensiarvoisen tärkeää.

1.5 Keskeiset käsitteet

Teollisuusmarkkinointi: Markkinointikirjallisuudessa on tyypillisesti tehty ero kuluttajamarkkinoinnin ja business-to-business -markkinoinnin eli organisaatioiden välisen markkinoinnin välillä. Koska organisaatioiden välinen markkinointi on monesti teollisten tuotantohyödykkeiden markkinointia, kutsutaan b2b-markkinointia myös teolliseksi markkinoinniksi (industrial marketing) tai yritysmarkkinoinniksi (business marketing). (Tikkanen 2005, 17) Käsitteitä pidetään siis synonyymeinä.

Teollisuusasiakkaat, teollisuusmarkkinat: Teollisuusasiakkaat määritellään tässä siis myyjäyriksen yritysasiakkaina, joilla on omaa teollista tuotantoa. Teollisuusasiakkaista koostuvat teollisuusmarkkinat. Esimerkiksi Håkansson (1982) ei määrittele teollisuusmarkkinoita teoksessaan erikseen lainkaan (esim. mt. 2-4).

Asiakassuhde: (customer relationship) on tavanomaisesti kirjallisuudessa käytetty käsite kuvaamaan sekä ostajan ja myyjän välistä suhdetta että yritysten välisiä suhteita sinänsä. Käsitteen käytöllä ei siten kirjallisuudessa näytetä pyrkivän kuvaamaan suhteen suuntaa tai alisteisuutta. Tutkielmassa käsitettä käytetään merkitsemään sekä toimittajasuhdetta, ostaja-myyjä -suhdetta että myyjä-ostaja -suhdetta.

Projekti: Erillinen paketti investointeja, palveluita ja muita toimia, joiden tarkoituksena on luoda pääomaa, joka hyödyttää ostajaa määrätyn (pitkän) ajanjakson ajan” (Holstius 1989, ks. Tikkanen 1998, 263). Tutkielmassa tarkastellaan kuitenkin projektien sijaan laajemmin teollisuuden **projekttiluonnetta**. Projekttiluonne on toimialan toimintaympäristön ja kulttuurin kuvaus, josta tarkemmin luvussa 3.1.1.

Palvelu: Tutkielmassa palvelu nähdään yritysten ongelmien ja tarpeiden ratkaisuna, joka sisältää aineellisia ja aineettomia osia, sekä Vargon & Luschin (2004) esittämän tieto- ja palvelukeskeisen näkemyksen kaltaisesti koko yrityksen ydintoimintana.

Tarjooma: (offering) Yrityksen tuotteet ja palvelut sekä näihin liitetyistä mielikuvista koostuva kokonaisuus (Tikkanen 2005, 217).

Laatu: Laadun käsite on ollut suosittu tuotantokeskeisessä näkökulmassa, jossa laatua on hallittu sisäänpäin ja se on ollut tekniikka- tai järjestelmälähtöistä. Markkinointinäkökulmassa laatu suuntautuu yrityksestä ulospäin, ja tulkitaan asiakkaan kokemukseksi. (Gummesson 2004, 270-271) Laatu on rakenne, joka syntyy alaulottuvuuksista, jotka vaihtelevat kontekstin mukaan (ks. luku 4.2).

Arvo (luku 4.5) on käsitteenä epäselvä ja tarkentumaton erityisesti yritysmarkkinoilla (Lindgreen & Wynstra 2005, 733), mutta tutkielmassa on valittu tyypillisin näkökulma arvosta subjektiivisena, tilannekohtaisena koetun hyödyn ja uhrausten suhteena (Monroe 1991, ks. Raval & Grönroos 1996).

Transaktio ja episodit: Transaktio tarkoittaa ostotapahtumaa, kauppaa, jossa myytävä tuote vaihtaa omistajaa. Transaktioista puhuttaessa viitataan usein perinteisen markkinointiteorian näkökulmaan haluttaessa erottaa suhdemarkkinoinnin näkökulma. Suhdemarkkinoinnissa suhteen katsotaan koostuvan episodeista. Episodi määritellään selkeänä interaktiotapahtumana, jolla on selvä alku- ja loppupiste. (Ravald & Grönroos 1996, 29) Episodissa tapahtuu Håkanssonin (1982, 16) mukaan tuotteiden/palvelujen, tiedon, rahan tai sosiaalista vaihdantaa. Episodi voi sisältää useita interaktioita, kuten teollisuuden ostotapahtumassa neuvottelut, toimitus, laskutuksen hyväksyntä ja loppuraportointi. Episodi voi tarkoittaa myös kokonaista projektia. Tässä tutkielmassa transaktioita ja episodeja pidetään toisiaan vastaavina tapahtumina, mutta käsitteiden käyttö viittaa kulloiseenkin teoreettiseen painotukseen.

1.6 Tutkielman kulku

Johdannon jälkeen luvussa 2 tarkastellaan teollisuuden energia- ja prosessitekniikan palveluiden toimialaa ja tarkemmin esimerkkiyritysten markkinoita, asiakassuhteita ja myyjäyritysten rooleja markkinoilla. Kolmannessa luvussa käsitellään lähtökohtana olevaa markkinoinnin teoriaa sekä teollisuuden tarjoaman ja asiakassuhteen luonnetta teollisuusmarkkinoiden projektiympäristössä. Luvussa 4 perehdytään palvelun laatua kuvaaviin malleihin ja muihin asiakassuhteen laatuun vaikuttaviin tekijöihin. Samassa luvussa käsitellään koetun arvon käsitettä ja asiakassuhteen jatkumiseen vaikuttavia tekijöitä. Luvun 4 lopussa esitellään käsitellyn pohjalta rakennettu teoreettinen viitekehys.

Luvuissa 5 ja 6 on tutkielman empiirinen osuus. Luvussa 5 esitellään empiirinen tutkimusmenetelmä; tutkimuksen suunnittelu, toteutus ja kerätyn aineiston analysointiprosessi. Lopuksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta. Luvussa 6 esitetään ja analysoidaan tutkimustulokset sekä esitetään yhteenveto empiirisistä tuloksista.

Luvussa 7 pohditaan viitekehysmallin toimivuutta ja annetaan ohjeita tutkijoille jatkotutkimuksia varten. Lopuksi vielä luvussa 8 tutkimuksen tuloksista johdetaan toimenpide-ehdotuksia teollisuuden palveluyrityksille.

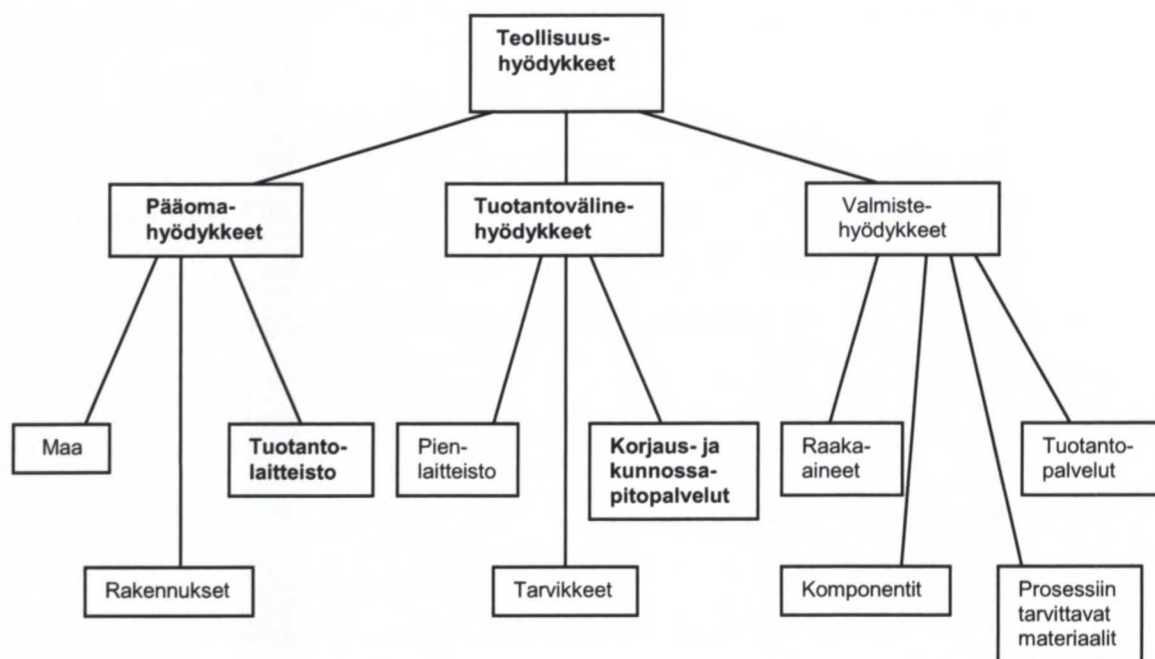
2 TEOLLISUUDEN TEKNISET PALVELUT

Tyypillisiä teollisuuden palveluita ovat investointeihin liittyvät palvelut, kunnossapito, korjaaminen ja tuotantopalvelut (Jackson ym. 1995, 103). Nämä ovat luonteeltaan teknisiä palveluita, jotka liittyvät ostettuihin koneisiin ja laitteisiin, joita teollisuusasiakkaat tarvitsevat tuotantonsa ylläpitämiseen. Sellaisia ovat myös teollisuuden energia- ja prosessitekniikkaan liittyvät palvelut.

2.1 Energiatekniikan alan erityispiirteitä

Teollisuusmarkkinat erottaa kuluttajamarkkinoista oleellisesti niiden monimutkaisuus. Ostettavat tuotteet ja palvelut ovat teknisesti monimutkaisempia. Teollisuuden ostoprosessi on rationaalisempi ilman kuluttajien rajoitteita ja vaikutteita, ja siihen sisältyy usein valtaisa määrä rahaa. Ostoon saattaakin osallistua lukuisia henkilöitä organisaatiosta, ja ostamisessa on useampia vaiheita. Ostettava ratkaisu on myös yleensä ainutlaatuinen, yhdelle organisaatiolle räätälöity. (Cooper & Jackson 1988, 68)

Teollisuus- ja kuluttajamarkkinoilla on toki myös yhtäläisyyksiä, eivätkä tuotteet aina eroa toisistaan. Paristoja ja huonekaluja ostetaan myös teollisuudessa. Jackson & Cooperin (1988, 116) jaottelu kuvaa teollisuushyödykkeitä kuitenkin monipuolisemmin. *Pääomahyödykkeillä* on pitkäikäinen elinikä ja ne ovat kalliita. Pääomahyödykkeet ovat liiketoiminnan edellytys. *Tuotantovälinehyödykkeetkin* ovat tuotteita ja palveluja, joita tarvitaan välttämättä tuotannon pyörittämiseen. Ne voivat olla luonteeltaan kestäviä tai lyhytaikaisia, eivätkä vaadi yhtä valtavia panoksia kuin pääomahyödykkeet. Pienlaitteisto, kuten työkalut ja pienkoneet, tarvikkeet, joilla laitosta ylläpidetään ja korjataan sekä korjaus- ja ylläpitopalvelut ovat tuotantovälinehyödykkeitä. Kolmas luokka sisältää valmisteisiin eli *lopputuotteiden valmistamiseen* käytettyjä hyödykkeitä. Energia- ja prosessitekniikan palvelut liittyvät rakennuksiin, tuotantolaitteistoon tai korjaus- ja kunnossapitoon ratkaisun laajuudesta ja luonteesta riippuen. Kuvassa 1 nämä esitetään tummennettuina.



Kuva 1. Teollisuushyödykkeiden jaottelu. Jackson & Cooper (1988, 116). Suomennos tutkijan.

Esimerkkinä energia- ja prosessitekniikan toimialasta käsitellään teollisuuden tulenkestävää rakentamista. Tulenkestävä rakentaminen on korkeita lämpötiloja kestävien teknisten ratkaisujen suunnittelua ja toimittamista raskaalle teollisuudelle. Käytännössä liiketoiminta on tulenkestävien rakenteiden suunnittelua, uudisrakentamista ja olemassa olevien rakenteiden kunnossapitoa. Tyypillinen tulenkestävä rakenne syntyy tulenkestävien terästen, tulenkestävien massojen ja keraamisten eristysmateriaalien yhdistelmästä. Ainekset ovat korkean teknologian erikoismateriaaleja, joita valmistavat kansainväliset yritykset. Tulenkestävän alan yrityksen toiminnassa vaaditaan syvällistä tietoa energiatekniikasta, materiaalitekniikasta, rakennustekniikasta sekä fysiikan ja kemian tuntemusta. Yrityksen palveluun kuuluvat asiakkaan neuvonta ja korjaustarpeiden arviointi, rakenteiden tekninen suunnittelu ja piirustus, rakenteiden valmistus, projektin- ja työnjohto, asennustyö materiaaleineen ja laitoksen ylösajon ohjaaminen sekä rakenteisiin liittyvä tekninen dokumentaatio.

Rakentamiseen liittyviä aloja luonnehtiva piirre on erikoistuminen (Dubois & Gadde 2000, 211). Myös tulenkestävä toimiala on hyvin erikoistunut, toisin sanoen vastaavaa tietotaitoa ja liiketoimintaa ei ole millään muulla rakennus- tai teollisuudenalalla. Tyypillistä on, että tulenkestävä asennusyritys hoitaa oman kokonaisuutensa alusta loppuun, tarkastuksesta, suunnittelusta ja piirustuksista materiaalien valintaan ja asennukseen. Tulenkestävän alan

yrittäjä voikin kuvata insinööritoimiston ja teollisuuden rakennusyrittäjien yhdistelmäksi. Alan yritysten keskeisin tehtävä on asiakkaan korkean lämpötilan rakenteisiin liittyvien ongelmien kokonaisvaltainen ratkaisu. Vakioratkaisuja ei asiakkaiden ongelmiin ole olemassa, ja alan keskeinen piirre on kehittyminen ja innovatiivisuus. Pieni toimiala kuuluu työnantajajärjestö Rakennusteollisuus ry:n sateenvarjon alle, yhdistyksessä on vain neljä yrittäjä (Rakennusteollisuus RT ry). Muita merkittäviä toimijoita toimialalla ei ole. Koostaan huolimatta toimiala on elimellinen osa energiatekniikan suunnittelun, valmistuksen ja energiantuotantopalveluiden kokonaisuutta.

Teollisuusmarkkinoilla on tarpeen erottaa erilaisia ostopäätöksiä jakamalla ne kolmeen luokkaan: suora uusintaosto eli rutiiniostos, modifioitu uusintaosto ja uusi ostotilanne (Robinson ym. 1967, ks. Homburg & Rudolph 2001, 20). Teollisuuden tulenkestävien palvelujen ostot ovat yleensä aina uusia ostotilanteita, koska laitosten tilanne vaihtelee yksilöllisesti. Asiakkaiden ostouseus riippuu pelkästään todellisesta tarpeesta eli tulenkestävien rakenteiden kulumisesta. Palvelun kysyntä ei ole myöskään aivan suoraviivaisesti kuluttajamarkkinoilta johdettua kysyntää, sillä tulenkestävien rakenteiden kuluminen ei juuri riipu asiakaskysynnästä: energialaitoksia käytetään koko niiden kapasiteetilla ja mahdollinen ylimääräinen energia voidaan myydä muualle. Energialaitosten ja raskaan teollisuuden investointipäätökset perustuvat n. 30 vuoden aikajänteeseen, eivätkä kuluttajamarkkinoilla tapahtuvat muutokset (esimerkiksi paperin kysyntä tai energiapreferenssien muuttuminen) siten vaikuta nopeasti laitosten investointeihin tai kunnossapitotarpeisiin. Toki kaikki kysyntä on pohjimmiltaan kuluttajamarkkinoilta johdettua.

2.2 Tulenkestävän alan markkinat

Euroopan markkinoilla toimii maailmanlaajuisia energialaitostoimittajia, jotka toimivat suurissa voimalaitosten uudisrakennus- tai muutostyöprojekteissa (esim. hiilivoimalaitoksen muuntaminen bioenergilaitokseksi) urakoitsijoina. Kahden merkittävän kansainvälisen yhtiön (Foster Wheeler Energia Oy ja Kvaerner Power Oy) Euroopan- ja osin muidenkin maanosien laajuisen toiminnan tukikohtana on Suomi. Yritykset suunnittelevat voimalaitostekniikan, hankkeiden toteutuksen ja projektien koordinoinnin, mutta hankkivat merkittävät osat laitosten yksityiskohtien suunnittelu- ja toteutustyöstä alihankkijoilta. Tulenkestävät asennusyrittäjät valitsevat suurissakin projekteissa itse käyttämänsä

materiaalit urakoitsijan ilmoittamien spesifikaatioiden pohjalta (kattilatyypit, laitoksen käyttölämpötila, käytettävä polttoaine jne.) sekä tekevät ja toimittavat asennussuunnitelman. Lisäksi tulenkestävät yritykset vaikuttavat projektin muiden toimijoiden työhön, esimerkiksi tulenkestävän ankkuroinnin tai muiden teräsosien suunnittelu ja piirustukset ostetaan tulenkestävän alan yritykseltä, mutta ulkomailla itse työn suorittavat urakoitsijan omat asentajat tulenkestävän alihankkijan edustajan valvonnassa.

Energialaitostoimittajat ovat ryhtyneet tarjoamaan asiakkailleen myös kunnossapitopalveluja toimituksen jälkeen. Liiketoiminta lieene kehittynyt siitä syystä, että laitoksen käynnistämisen jälkeen laitoksella on yleensä 24 kuukauden takuu-aika, josta laitoksen toimittaja vastaa. Takuu-aikana alkaa jo syntyä kunnossapidon organisaatorakenteita, joita laitostoimittaja hyödyntää pysyäkseen asiakasrajapinnassa.

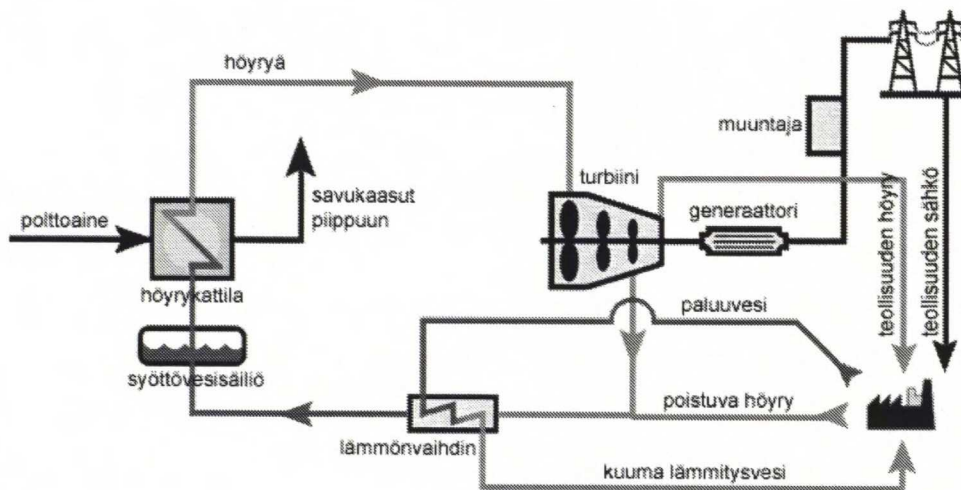
Toisena asiakasryhmänä ovat teollisuuslaitosten käyttöön ja kunnossapitoon erikoistuneet yritykset. Merkittävimpiä toimijoita ovat mm. ABB Service Oy ja Fortum Service Oy. Fortumin sisaryhtiöt omistavat luonnollisesti useita energialaitoksia, joita varten Fortum on synnyttänyt kunnossapito-organisaation. Kunnossapitopalveluita myydään myös muille yrityksille, kuten teollisuuslaitoksille ja energialaitoksille.

Kolmas ja suurin asiakasryhmä on aidot loppuasiakkaat - energiaa tuottava sekä energiaa ja tulenkestäviä rakenteita käyttävä teollisuus:

- Öljyllä, maakaasulla, kivihiilellä, jätteellä, turpeella ja biopolttoaineilla, esim. hakkeella sähkö- ja lämpöenergiaa kuluttajille ja teollisuudelle tuottava teollisuus, kuten yksityiset ja kunnalliset sähkö- ja lämpö- ja kaukolämpöyhtiöt
- Edellisillä energialähteillä synnytettyä sähkö- tai lämpöenergiaa prosessiinsa tarvitseva teollisuus, esim. sellu- ja paperiteollisuus, vaneritehtaat, laivat
- Varsinaiseen tuotantoonsa korkeita lämpötiloja kestäviä rakenteita, kuten soodakattiloita, lämpökäsittelyuuneja, valokaariuuneja ja kuumailmakehittämiä käyttävä teollisuus kuten sellutehtaat, terästeollisuus, valimot, kemianteollisuus sekä sahat.

Energiantuotanto voidaan jakaa seuraavasti: *Sähköntuotanto* tapahtuu vesi-, tuuli- ja ydinvoiman avulla. Pelkän sähköntuotannon tekniikka ei liity tulenkestävään toimialaan. Sen sijaan *lämmöntuotanto* tapahtuu energialaitoksissa ja teollisuusyrityksissä ja *yhdistetty sähkön ja lämmön tuotanto* energialaitoksella, teollisuudessa ja kaukolämmössä käyttämällä

polttoaineena esimerkiksi hiiltä, turvetta, maakaasua tai haketta, joita poltetaan useimmiten vastapainehöyrykattilassa. Suuret teollisuusyritykset tarvitsevat höyryä ja lämpöä omiin prosesseihinsa, ja ne rakentavatkin omia voimalaitoksia. Laitokset käyttävät polttoaineenaan usein tehtaan prosesseissa ylijäävää raaka-ainetta, kuten jättepuuta ja jäteliemiä. Esimerkiksi paperitehtaat voivat olla energian suhteen jopa omavaraisia. (Energiaverkko) Leiju- ja kiertopetiteknologiat ovat tehokkaita ja ympäristöystävällisiä teollisuuden jätteenpoltto- ja energiantuotantotekniikoita. Kuvassa 2 esitetään teollisuuslaitoksen höyryn, sähkön ja lämmön tuotantoprosessi. Energiateollisuuden lämmöntuotanto sekä yhdistetty lämmön- ja sähköntuotanto tapahtuvat samalla tekniikalla, mutta lämpö siirtyy teollisuuden tarpeiden sijaan kaukolämpöverkkoon mm. kotitalouksille ja sähkö siirtyy sähköjako- ja siirtoverkkoon.



Kuva 2. Teollisuuden höyryn, sähkön ja lämmön tuotantoprosessi. (Energiaverkko)

Suomen sähkön käyttö oli vuonna 2005 84,9 terawattituntia, josta teollisuuden käyttämä osuus on 52 % (Energiateollisuus ry). Runsas kolmasosa sähköstä tuotetaan kaupunkien kaukolämmön ja teollisuuden prosessilämmön tuotannon yhteydessä. Tämä osuus on maailman korkeimpia. (Teollisuuden Voima Oy)

Suomessa mekaanisten massa- ja puolisel- sellu-, kartonki- ja paperitehtaita on 85 kpl (Metsäteollisuus ry), mutta tulenkestävän teollisuuden kannalta merkittäviä tuotantolaitoskokonaisuuksia on yhteensä 47 kpl, kun päällekkäiset tuotantoyksiköt poistetaan (samoissa tuotantolaitoskokonaisuuksissa voi syntyä puolisel- sellua ja kartonkia tai paperia, mutta asiakkaita on myyjän kannalta vain yksi). Kansainvälistymisen ja kilpailun

seurauksena 60 % suomalaisten sellu- ja paperitehtaiden kapasiteetista on ulkomailla (Metsäteollisuus ry).

Selvästi nähtävillä olevia alan ulkopuolisia uhkia ei markkinoilla ole. Vaihtoehtoiset energiantuotantomuodot, kuten ydinvoima tai tuuli- ja vesivoima eivät korvaa Suomessa kilpailukykyistä, tehokasta ja ympäristöystävällistä sähkön ja lämmön yhteistuotantoa. Taloudelliset, sosiaaliset tai poliittiset ja lakiasäättävät voimat eivät siten ole uhkaamassa energiantuotantoa. Moderni vastapaine- eli leijupeti- ja kiertopetikatilateknologia on tuoretta, eikä teknologian kehittyminen voi kumota niitä fysiikan lakeja, jotka edellyttävät vaativia kemiallisia ja fysikaalisia olosuhteita kestäviä ratkaisuja ja kattiloilta korkeiden lämpötilojen sietoa. Markkinoilla kehitetään jatkuvasti uutta energia- ja jätteenpolttoteknologiaa, mutta energia- ja prosessiteknikan alan yritykset osallistuvat hankkeisiin sen sijaan, että uudet teknologiat koettaisiin uhkiksi.

Ulkomainen kilpailu ei uhkaa kotimaisia toimijoita, sillä markkinat ovat liian pienet ja kypsät ollakseen houkutteleva markkinoille tunkeutumiseen. Projektien työvoimavaltaisuuden ja kotimaisen työlainsäädännön vuoksi työvoimaa ei juuri kannata tuoda edes halvemmilta lähialueilta. Suomalainen energiateknikka ja siihen liittyvä insinööritaito on niin korkeatasoista, että asiantuntemus on sen sijaan kilpailukykyinen vientituote. Asiantuntemuksen kehitykseen ovat positiivisesti vaikuttaneet kansainvälisen johtavan energialaitossuunnittelun sijoittuminen Suomeen, pohjoisten olosuhteiden motivoima energiateknikan ja -tehokkuuden kehittäminen sekä kotimaisen teollisuuden (esimerkiksi terästeollisuus) onnistuneet pyrkimykset maailman tehokkaimpaan ja ympäristöystävällisimpään tuotantoon. Kun kotimaisten vastapainelaitosten energian hyötykäyttö-suhde on 90 %, saadaan modernisoiduissa saksalaisissa ruskohiilivoimalaitoksissa energiasta talteen vain 30 %.

Energia- ja poltettava Suomessa, vaikka se tuotaisiin ulkomailta. Maakaasu ja öljy ovat tästä esimerkkejä. Sen sijaan sellu- ja paperiteollisuus on kansainvälisen kilpailun ja markkinoiden painopisteen siirtymisen vuoksi kotimaassa uhattuna, mikä uhkaa supistaa kotimaisia energia- ja prosessiteknikan markkinoita. Samoin EU:n päästökauppa nykyisin ehdoin uhkaa nurinkurisesti suomalaista huipputehokasta ja ympäristöystävällistä terästeollisuutta ja suosii Keski-Euroopan vanhanaikaista terästeollisuutta, sillä päästöjä verrataan tehtaiden vuoden 1990 päästötasoon. Suomalainen terästeollisuus teki suuret investointinsa myöhemmin 90-luvulla, ja tuotanto on tehokkuutensa ja kilpailukykyinsä

ansioista kasvanut moninkertaiseksi vuoden 1990 tasosta. Keski-Euroopan tehottomat, saastuttavat masuunit puolestaan suljettiin kannattamattomina 90-luvulla. Nyt näiden keskieuropalaisten tehtaiden viimeiset omistajat saavat perintönä vanhanaikaisten, suljettujen tehtaiden valtavat päästömäärät, joiden takia toimijat saavat ansiotonta kilpailuetua, jonka voivat käyttää hyväksi muilla tehtaillaan tai myydä. (Yle)

2.3 Myyjäyritysten roolit markkinoilla

Kaikki tarkasteltavan tulenkestävän alan yritykset ovat pk-yrityksiä, monet taustaltaan omistajayrittäjävetoisia, ja usein perheyriksiä. Alan yrityksiä ei nimetä niiden pienen määrän ja siitä johtuvan oligopolistisen kilpailun vuoksi. Alan yrittäjien tietotaito on syntynyt kymmenien vuosien ja jopa useiden sukupolvien aikana. Kahden viimeisen vuoden aikana alalla on tapahtunut muutoksia. Toimialan kaksi liikevaihdoltaan suurinta, yrittäjävetoista yritystä yhdistyivät ja syntynyt yhtiö siirtyi ulkomaisen pääomasijoitus-yhtiön haltuun. Toisaalla kansainvälinen materiaalivalmistajayritys, jonka oma teollisuuden palvelutoiminta oli Suomessa pienimuotoista, osti kotimaisen tulenkestävän alan asennusliikkeen.

Luvussa tarkastellaan lähinnä kahden alan merkittävimmän toimijan (yritys A ja B) strategioita. Syy tarkasteluun on alan oligopolistinen luonne, mikä on teollisuusmarkkinoita eniten luonnehtiva markkinatilanne (Webster 1991, 212). Yritysten toimet vaikuttavat aina toisiin yrityksiin, ja toimet ovat usein kilpailijoiden nähtävissä. Cravens & Piercyn (2006, 175) mukaan kypsillä teollisuusmarkkinoilla on tyypillisesti jokunen yritys, jotka hallitsevat koko markkinoita. Näitä ovat tulenkestävillä markkinoilla yritykset A ja B. Koko markkinat kattavasta toiminnasta huolimatta niidenkin asemoituminen eroaa kuitenkin toisistaan. Lisäksi on muutamia muita yrityksiä, jotka pyrkivät markkinoilla valikoivaan strategiaan eli palvelevat vain osia markkinoista (mt. 175). Tutkielman empiirisen osan case-yritykset on valittu B:n avainasiakkaiden joukosta.

Yritys A:n pääpyrkimys on voittaa ja hankkia toimitettavakseen suuria urakoita, jotka ovat yleensä energialaitosten uudismuurauksia tai muutostöitä. A on pyrkinyt kasvattamaan liikevaihtoaan voimakkaasti hankkimalla kotimaan lisäksi projekteja ulkomailta – Euroopasta, Etelä-Amerikasta ja kaukoidästä. Ulkomaan projektit A on hankkinut saavuttamalla ensin aseman luotettujen, riittävän suurilla resursseilla varustettujen alihankkijoiden joukossa ja voittamalla tarjouskilpailuja. Useiden ulkomaisten projektien pääurakoitsijoina ovat toimineet

Suomesta käsin toimivat energialaitostoimittajat tai näiden ulkomaiset sisäryksiköt. A pyrkii kehittämään toimintaansa vahvistamalla asemaansa suuren liikevaihtonsa tuoman varannon mahdollistamana. Resurssit mahdollistavat suurempien projektien voittamisen, mikä kasvattaa edelleen asiantuntemusta ja tuottaa uusia liiketoiminnan kehitys- ja laajennusmahdollisuuksia. Toisaalta suurten projektien vaihtelu ja tarjouskilpailujen voittamisen epävarmuus aiheuttaa sen, että A:n liikevaihto heittelee useilla miljoonilla euroilla eli jopa useilla kymmenillä prosenteilla eri vuosina.

A palvelee myös teollisuuden loppuasiakkaita. Esimerkiksi asiakkaan laitoksen tulenkestävien osien tarkastaminen seisokkiaikana on A:lla tuotteistettu tarkastuspalvelupaketiksi, joka on maksullinen. Voimakkaalla tuotteistuksella on pyritty tuomaan esiin palvelun ainutlaatuisuutta. Toimialan kausivaihtelua A pyrkii tasoittamaan työvoiman joustavuudella: pitkäaikaiset työntekijät lomautetaan kokonaan talvikausiksi tai työsopimukset solmitaan vain kesäkausiksi. Työntekijät eivät ole siten kovin sitoutuneita yritykseen, vaan tarjoavat panostaan myös kilpailijoiden käyttöön. Toisaalta suuret, kansainväliset projektit eivät ole samalla tavalla vuodenaikoihin sidottuja kuin kotimaan seisokkiaikaiset projektit.

Yritys B pyrkii hyödyntämään omistajayrittäjäperustaansa ja A:ta pienempää kokoaan kilpailuetuna. Sen ominaisuudet tuovat nopeutta ja joustavuutta, mikä ilmenee yrittäjien ja työvoiman ympärivuorokautisena lupauksena saapua asiakkaan laitokseen ongelma-tilanteissa tuntien sisällä missä tahansa Suomessa. Toiminta-ajatus poikkeaa voimakkaasti A:sta. Valmius edellyttää sekä joustavaa työvoimaa, joista joustavinta on yleensä yrityksen omistajisto, sekä asiakkaan laitoksen tuntemista etukäteen. Avaintyöntekijät pidetäänkin työssä sesonkivaihtelusta eli täysin hiljaisista kausista huolimatta, koska työnjohtajien halutaan sitoutuvan yritykseen. Muissa työntekijäsuhteissa B toimii kuten A. Toisaalta B on pyrkinyt vähentämään riippuvuuttaan kesäsesongista lisäämällä talviaikaista tehdastoimintaansa kehittämällä tehtaassa tuotettavia rakenteita, joita voidaan myydä ympäri vuoden. Tulenkestävät esivalmistetut ratkaisut voivat onnistuessaan avata uusia markkinoita ja synnyttää aivan uudenlaista massaräätälöityä valmistustuotantoa.

B:n joustava palveluperiaate edellyttää myös suuren materiaalivaraston ylläpitämistä, mikä sitoo pääomaa ja vaatii liiketoiminnalta ennustettavuutta. Liikkuminen asiakkaan laitoksiin kaikkialle kotimaassa tapahtuu yhtiön omilla kulkuneuvoilla, minkä toivotaan lisäävän edelleen joustavuutta ja täydentävän yrityskuvaa verrattuna kilpailijoihin, joiden työkunta liikkuu vaihtelevilla kulkuneuvoillaan ja laskuttaa siitä alan normien mukaan. Liikkuminen

asiakkaan laitoksiin on myös pakettihinnoiteltu poikkeavasti kilpailijoihin verrattuna, millä pyritään korostamaan työn ytimen osuutta kilometrien sijaan. B:llä on vastaavanlainen asiakkaan laitoksen kuntotarkastuspalvelu kuin A:lla, mutta palvelua ei ole tuotteistettu, eikä se ole yleensä maksullinen. Yritys B:ssä uskotaan, että asiakkaan laitoksen ilmainen tarkastaminen varmistaa jatkuvan yhteyden asiakkaaseen ja takaa myöhemmät työt laitoksessa.

Yritys B pyrkii hallitsemaan kotimaan tulenkestävien rakenteiden korjausmarkkinoita, joilla on vähemmän tarjouskilpailutusta ja joissa se kykenee hyödyntämään kilpailuvalttejaan, liikkeellelähövalmiutta ja tavoitettavuutta. Lisäksi B kilpailee A:n kanssa kotimaan ja Euroopan energialaitosprojekteista. B pyrkii hyödyntämään ominaisuuksiaan asiakasrajapintaan pääsemisessä. B onkin onnistunut ohittamaan myös energialaitostoimittajan kunnossapitopalvelut muutamissa voimalaitoksissa toimittajan takuuajan umpeuduttua, myös kansainvälisillä markkinoilla.

Molemmat yritykset A ja B suosivat uudenaikaisimpia materiaaleja ja tekniikoita ja etsivät jatkuvasti uusia tapoja kehittää tulenkestäviä rakenteita. Yritysten tarjoomat ovat ytimeltään toisiaan vastaavia: molemmilla on samantasoinen ja -laajuinen asiantuntemus ja vastaavanlaiset materiaalit ja fyysiset ratkaisut. Toimialan muut kilpailijat ovat keskittyneet perinteisempien tulenkestävien tekniikoiden käyttöön, joille on kysyntää terästeollisuudessa. Esimerkiksi suomalaisten terästehtaiden perinteiset meesauunivuoraukset työllistävät satoja tuhansia miestyövuosia vuosittain. Yritykset A ja B eivät pyri aktiivisesti hankkimaan perinteisiä projekteja mm. niiden työvoimavaltaisuuden ja matalan katteen vuoksi. Asennustyö on tulenkestävän liiketoiminnan heikosti kannattavin osa, koska työn hinta on kokonaisuuden läpinäkyvin osa ja historiallisista kilpailusyistä painunut melko alhaiseksi. Perinteiset projektit ovat myös tiukan aikataulutuksen ja resurssien sitovuuden vuoksi riskisiä, ja siihen yrityksillä liittyykin hiukan menneisyyden taakkaa. Kaikki yrityksen resurssit viikoiksi sitovat projektit transaktionaalista suhdetta hakevien asiakkaiden kanssa heikentävät mahdollisuuksia kehittää syvempiä suhteita muiden asiakkaiden kanssa. A:n ja B:n kannalta houkuttelevimmat projektit ovat materiaalivaltaisia ja uusia tekniikoita hyödyntäviä – asiakkaat ovat valmiita maksamaan nopeudesta. Myyjä pystyy hinnoittelemaan projektin ylös asiakkaan verratessa hintaa ja aikaa vanhaan työmenetelmään, koska materiaalin hinta ja työtuntien määrä on asiakkaan vaikeasti arvioitavissa. Lisäksi perinteiseen projektiin verrattuna samassa ajassa kyetään hoitamaan useita kohteita.

Achrol & Kotler (2004, 146) toteavat, että verkottuneessa yritysympäristössä yritystoiminnan ja markkinoinnin tuloksellisuus määräytyy kilpailussa yritysverkkojen välillä, ei niinkään kilpailevien yritysten välillä. Tulenkestävän alan yritykset pyrkivät myös kilpailemaan suuremmista projekteista ja kokonaisratkaisuihin. Yritykset ovatkin rakentaneet yhteyksiä sähköinsinööritoimistoihin, konepajoihin, asbestipurkuyrityksiin, telineyrytyksiin ja vahvimpiin materiaalivalmistajiin. B on pyrkinyt yhteistyöhön kattilalaitosvalmistajan kanssa, jotta se pystyisi kokonaistoimittamaan pieniä energialaitoksia. Verkostojen rakentaminen ei ole kuitenkaan erityisen suunnitelmallista, eikä yksittäisten projektien jälkeen yhteistä toimintaa kehitetä. McGowan & Rocks (1995, ks. O'Donnell 2004, 208) toteavatkin, että pienten yritysten verkostoituminen on alitajuista ja suunnittelematonta huolimatta siitä, että yrittäjät itse kokevat hyödyntävänsä verkostoja. ”Verkostoituminen” pienissä yrityksissä liittyy vahvasti omistajayrittäjään ja henkilökohtaisiin suhteisiin ja suuntautuu olemassa oleviin ja potentiaalsiin asiakkaisiin. Tavoitteena ovat aina uusintaostot. (O'Donnell 2004, 213)

3 TARJOOMA JA ASIAKASSUHDE TEOLLISUUSMARKKINOILLA

Projektiluonteisen teollisuuden ilmiöitä sovitetaan markkinoinnin teoriaan luvussa 3.1. Teollisuuden tarjoomaa ja palvelukäsitystä käsitellään luvussa 3.2 ja lopuksi luvussa 3.3 tarkastellaan teollisuuden asiakassuhteita.

3.1 Massamarkkinoinnista suhdemarkkinointiin projektiympäristössä

Perinteiden massamarkkinoinnin ja suhdemarkkinoinnin käyttökelpoisuudesta eri toimialoille käydään jatkuvaa akateemista keskustelua. Eritoten teollisuusmarkkinat ja palvelukeskeiset alat ovat olleet keskustelun kohteena. Luvussa tarkastellaankin, miten projektiluonteinen teollisuus sovituu suhteessa markkinoihin traditioihin.

3.1.1 Teollisuuden projektiluonne

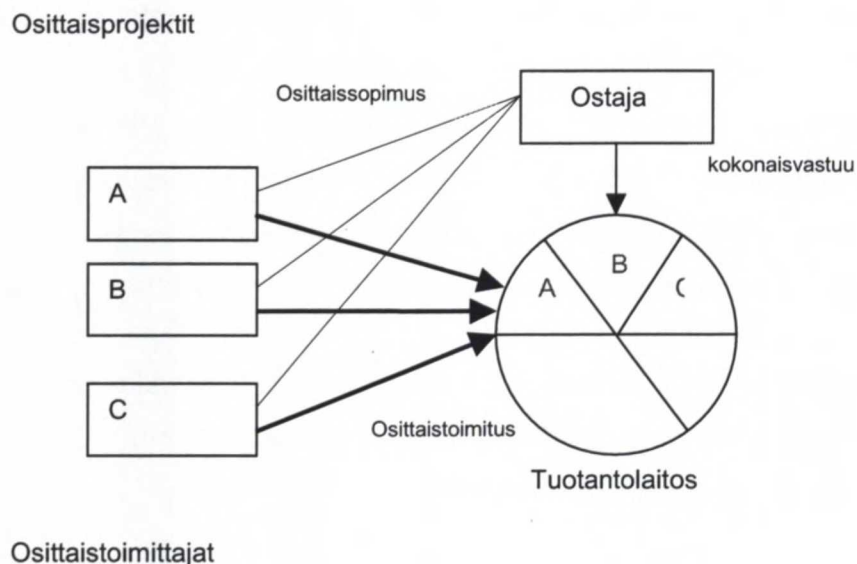
Palveluliiketoiminta on nykyisin ratkaisu- ja projektikeskeistä, ja monet yritykset, kuten IBM ovat kehittäneet projektikeskeisen liiketoimintatapansa ympärille palveluita, mm. omaa projektirahoitusta asiakkailleen (Computerworld). Rakennusala on aina toiminut projektiluonteisesti. Projekti määritellään ”erillisenä pakettina investointeja, palveluita ja muita toimia, joiden tarkoituksena on luoda pääomaa, joka hyödyttää ostajaa määrätyn (pitkän) ajanjakson ajan” (Holstius 1989, ks. Cova 1998, 64; Tikkanen 1998, 263). Tyypillisesti projektioperaatiot käsittävät asuin- ja toimitilojen, tehtaiden, teollisuuslaitosten ja yhteiskunnallisen infrastruktuurin (energialaitokset, kuljetus ym.) suunnitteluun ja rakentamiseen sekä kunnossapitoon liittyviä toimintoja (Luostarinen & Welch 1990, 126).

Eritoten teollisuuden rakennus-, pääoma- ja tuotantovälinehyödykemarkkinoita erottaa muista teollisuushyödykemarkkinoista projektiluonteisuus. Projektiliiketoimintaa kuvaavat Cova ym:n (2002, 4) mukaan seuraavat ominaisuudet:

- tarjooman tyyppi vaihtelee yksiköstä hyvin pieneen sarjavalmistukseen
- kysyntä vaihtelee yksilöllisesti mitoitetusta (made-to-measure) tavanomaiseen
- asiakassuhteet vaihtelevat epäjatkuvista jatkuviin
- transaktiot vaihtelevat harvalukuisista (vain jopa kerran 5 vuodessa) tiiviimpiin

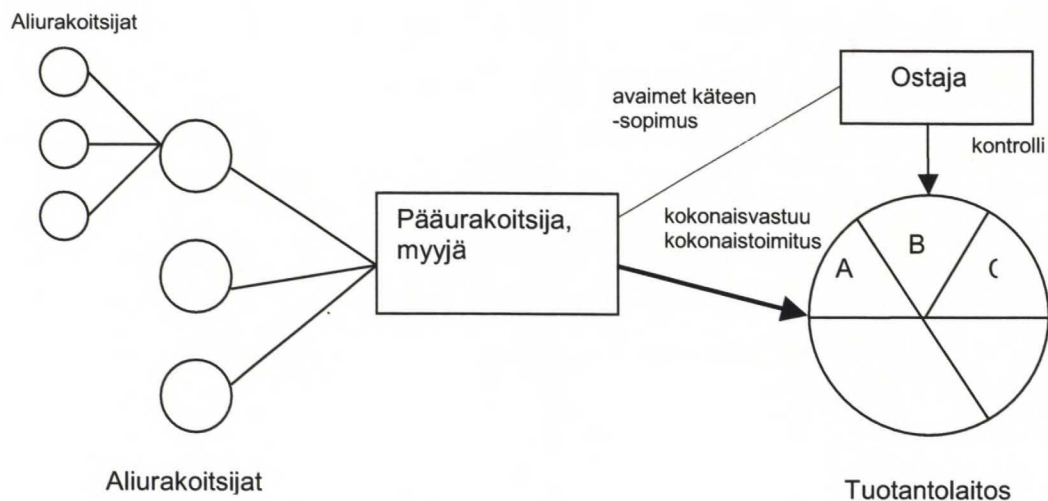
- transaktiot vaihtelevat pitkäkestoisista (noin 2 vuotta ensikontaktista sopimuksen päättämiseen) lyhyisiin
- taloudellinen sitoumus per ostettu yksikkö vaihtelee erittäin suuresta pieneen
- ostoprosessi vaihtelee suhteellisen virallisesta (formaalista) (eritoten julkisilla markkinoilla) informaalimpiin tarjouspyyntöihin
- hankintatoimi vaihtelee pirstoutuneista kahteen moniorganisatoriseen ryhmään jakautuneista osto- ja myyntipuolista (esim. asiakas + konsultti + pääomasijoittaja/pankki ostoryhmänä ja myyjä + teolliset kumppanit + rahoituskumppanit myyntiryhmänä) yksiorganisaatioisiin ostajiin ja ostoryhmiin.

Projektioperaatiot ovat sopimustoimia, joita ovat osittaiset projektit, avaimet käteen (turnkey) -projektit ja avaimet käteen plus -projektit (Luostarinen & Welch 1990, 126). Osittaisprojekti on osallistumista suurempaan kokonaisprojektiin (Skaates ym. 2004, 390). Osittaisprojektissa eri tarjoajayritykset itsenäisesti markkinoivat ja toimittavat pääprojektin eri osia suoraan ostajalle. Ostajalla on yleensä kokonaisprojektin koordinointi- ja integrointivastuu. Joskus toimittajien on muokattava tarjoomiaan, jotta osat sopisivat kokonaisuuteen. Osittaisprojektin toimijat tulevat eri toimialoilta ja usein jopa eri maista. (Cova ym. 2002, 5) Osittaistoimittajilla ei yleensä ole valtaa kokonaisprojektin koordinointiin tai integraatioon (Luostarinen & Welch 1990, 126). Kuva 3 havainollistaa osittaisprojektia.



Kuva 3. Osittaisprojektit. Mukailten Cova ym. (2002, 6) ja Luostarinen & Welch (1990, 127).

Avaimet käteen -projektissa ostajalle toimitetaan kokonaisuus (mt. 390), kuten kokonainen laitos tai tehdas tai järjestelmä (Cova ym. 2002, 6). Myyjän on saatava projekti toimintakuntoon ja luovutettava se asiakkaalle: usein avaimet luovutetaan asiakkaalle miltei kirjaimellisesti (mt. 7). Kokonaisuuteen kuuluu yleensä toimituksen perussuunnittelu ja -ratkaisu, teknologian ja tietotaidon tuominen, kaikki laitteisto ja välineistö, rakennustöiden suunnittelu ja toteutus sekä kaikkien laitostilojen saattaminen käyttöönottokuntoon (Luostarinen & Welch 1990, 126). Suurissa projekteissa yksi pääurakoitsija myy projektin ostajalle. Pääurakoitsija ei kuitenkaan useimmiten toimita kaikkia projektin osia itse, vaan ostaa ne edelleen toisilta yrityksiltä, joista tulee aliurakoitsijoita. Alihankkijoilla voi olla vielä omia alihankkijoita omiin projektinosiinsa. (Cova ym. 2002, 5) Kuva 4 esittää avaimet käteen -projektia.



Kuva 4. Avaimet käteen -projekti. Mukaillen Cova ym. (2002, 5) ja Luostarinen & Welch (1990, 127).

Avaimet käteen plus -projektissa kokonaisuuden lisäksi asiakkaalle toimitetaan vielä lisäpalveluja, kuten esimerkiksi laitoksen ylösajon ohjaaminen ja henkilökunnan opastus (Cova ym. 2002, 9).

Projektiliiketoimintaa luonnehtivat erityispiirteet ovat *ainutlaatuisuus*, *monimutkaisuus*, *kysynnän epäjatkuvuus* ja *taloudellinen sitoutuneisuus*. Vaikka projektien eteneminen ja kehitys olisi identtistä, jokainen projekti on erityinen. Projektien koot vaihtelevat rajusti. Asiakastyypit vaihtelevat mm. julkisista yksityisiin. Projektia johtavat organisaatiot vaihtelevat asiakkaasta suunnittelutoimistoon, konsultista pääurakoitsijaan. Projektien rahoitus vaihtelee julkisten tai voittoa tavoittelemattomien tahojen projekteista yksityisten

yritysten projekteihin. Projektien järjestelyt vaihtelevat. (Cova ym. 2002, 14) Ainutlaatuisuudestaan huolimatta projektit tuovat myyjäyrityksille arvokkaita referenssejä tulevaisuuden projekteja varten. Projektit eivät siten ole aivan irrallisia ympäristöstään. (mt. 15)

Monimutkaisuus johtuu projektien teknisten elementtien vaihtelevuudesta. Yksinkertaisetkin ratkaisut ovat usein teknisellä tasolla kompleksisia. Projektibusiness on tavanomaisiin yritys(tuote)markkinoihinkin verrattuna hyvin vaihtelevaa: operointiareena vaihtuu jokaisessa transaktiossa, kun tuoteliiketoiminnassa tietyt elementit pysyvät samoina transaktiosta toiseen. (Cova ym. 2002, 15) Kuhunkin projektiin osallistuu myös valtava määrä toimijoita: sopimusosapuolet, konsultteja, rahoittajia, alihankkijoita ja toimittajia. Myös toimijat markkinoiden ulkopuolelta, kuten ammattiliitot, painostusryhmät ja lobbaajat voivat tuoda oman lisänsä soppaan. Samoin politiikka ja yhteiskunta vaikuttavat moniin projekteihin. (mt. 17) Ulkopuolisten toimijoiden vaikutus on ollut nähtävissä esimerkiksi Metsä-Botnian kansainväliseksi poliittiseksi konfliktiksi nousseessa sellutehdashankkeessa Uruguayssa, ulkomaisten kaivosyhtiöiden toimien vastustuksessa Suomessa sekä viidennen ydinvoimalahankkeen etenemisvaiheissa. Vaikutukset ovat usein yllättäviä ja eskaloituvia: Olkiluodon ydinvoimalaitoksen toimittajan, Siemensin, saamat vientitakuut aiheuttivat Saksassa 13 ympäristö- ja kehitysyhteistyöjärjestön vastalauseen Saksan liittohallitukselle (Vihreä Lanka).

Projektiliiketoimintaa luonnehtii kysynnän ja siten taloudellisten suhteiden epäjatkuvuus (Cova ym. 2002, 20). Teollisuusasiakkaat eivät investoi mielitekojensa tai myyjäpuolen luomien tarpeiden vuoksi, vaan ainoastaan silloin, kun tarvitsevat uutta kapasiteettia ja tehoa tai haluavat säilyttää entiset. Investointisyklit vaihtelevat mm. yritysten oman ja koko maailman taloudellisen tilanteen, edellisten ratkaisujen toimivuuden ja kestävyys, teknisen kehityksen ja jopa yritysten henkilöstötilanteen mukaan (irtisanomisuhan alla olevat tai eläkkeelle jäävät päälliköt harvoin ryhtyvät suuriin, riskisiin ja pitkällisiin investointeihin). Monet teollisuudenalat näyttäytyvät projektiluonteisina: tuotantoteollisuuden, kuten teräs- ja saha-, sellu- ja paperiteollisuuden tuotantolaitteisto ajetaan yleensä alas vain kerran- kaksi kertaa vuodessa, jolloin tiettyjen kunnossapitoinvestointien kysyntä on epäjatkovaa, seisokkiaikoihin rajoittunutta.

Projekteissa on kyse sadoista tuhansista, jopa miljoonista ja sadoista miljoonista euroista. Määrät eivät ole jatkuviin toimitussuhteisiin verrattuna poikkeuksellisia, mutta niihin

verrattuna summat keskittyvät yksittäiseen projektiin. Projektien kokoluokka voi olla kohtuullinen, mutta liikkuva rahamäärä silti suuri. (Cova ym. 2002, 21) Pienehkön kunnan käyttöön riittävä sähkö- ja lämpövoimalaitosinvestointi maksaa 20-30 miljoonaa euroa, Olkiluoto 3:n kokonaistoimitus on arvoltaan 3 miljardia euroa. Taloudellinen tärkeys suhteessa toimijoiden kokoon on projekteissa yleensä erityisen suuri. Ominaisuus voikin johtaa kilpailulliseen sotaan pienemmissäkin projekteissa (mt. 21).

Teollisuuden ja asiakassuhteen *projektiluonteen* käsittelyllä pyritään tutkielmassa tuomaan esiin monien yritysmarkkinoiden erityispiirrettä. Käsittelyä ei rajata pelkästään projektiliiketoimintaan ja projektimarkkinointiin, sillä projektien sävyttämällä toimialalla voi olla myös varsinaisesta projektiliiketoiminnasta poikkeavaa liiketoimintaa, hankintaprosesseja ja asiakassuhteita. Silti projektiluonne muodostaa toimialalle tietynlaisen toimintaympäristön ja kulttuurin mm. kysynnän epäjatkuvuuden, suuren taloudellisen sitoutumisen, toimitettavien ratkaisujen monimutkaisuuden (Cova ym. 2002, 13) ja teollisuuden syklisyyden vuoksi. Projektiluonteinen toimintaympäristö vaikuttaa siten niihinkin toimijoihin, jotka eivät muuten harjoittaisi projektiliiketoimintaa. Esimerkiksi Alajoutsijärvi (2001, 282) kuvaa paperiteollisuuden syklisyyden johtuvan ”ylävirran” teollisuusalojen tyypillisistä hinta- ja menekkisykleistä sekä vuodenaikasykleistä. Teollisuuden tuotantovälinehyödykeinvestoinnit ja kunnossapito ovat usein luonteeltaan Holstiuksen (1989, ks. Tikkanen 1998, 263) em. projektikuvauksen mukaisia, vaikka transaktio ei aina muilta osin aina noudattaisi projektille esitettyä kaavaa (ks. Project Management Institute, 23). Tutkijan mielestä sekä varsinainen projektiliiketoiminta että suhdanteista ja tuotantovälinehyödykkeiden luonteesta johtuva teollisuuden projektiluonteisuus asettavat samoja haasteita asiakassuhteen kehittämislle.

3.1.2 Perinteisen markkinointiteorian lähtökohdat

Markkinointi on perinyt lähtökohtansa kansantaloustieteestä, jonka vallitseva logiikka perustuu teollisesti valmistettujen hyödykkeiden vaihdantaan ja voiton maksimointiin. (Vargo & Lusch 2000, 1) Mm. Bordenin (1950, ks. Borden 1965), Aldersonin (1957), McCarthyn (1960) ja Kotlerin (esim. 1972) 1950-1970 -luvuilla jalostaman markkinointiajattelun mukaan markkinointi on päätöksentekoa, jossa asiakkaan tarpeet pyritään tyydyttämään taloudellisesti kannattavasti kohdistamalla huomio kohdemarkkinoihin, segmentoimalla ne, ja tekemällä optimaalisia päätöksiä markkinointimixin eli 4P:n puitteissa. Vahva yhteys talousteoriaan on säilynyt pitkään: Kotler (1972, 42) kuvasi 70-luvulla markkinointipäätöksiä tehtävän

”hallitsemattomat kysyntämuuttajat” huomioon ottaen. 4P:n mallin katsotaan syntyneen 1950-luvun amerikkalaisissa olosuhteissa, joissa yhdistyivät valtaville yhdysvaltalaisille segmentoiduille massamarkkinoille suunnatut teollisesti valmistetut tuotteet, tehokas jakelu ja kaupallinen massamedia (Constantinides 2006, 431; Grönroos 1994a, 6).

Håkansson & Waluszevskin (2005, 111) mukaan markkinointiin sopimaton kansantaloustieteen jäännös on ajatus resurssien allokoinnista, jonka mukaan vaihdantaprosessin eri osat, mukaan lukien tuotteet, olisivat homogeenisia eli taloudellinen arvo ei riippuisi tavasta, jolla näitä osia yhdistellään. Oletuksen mukaisesti on ratkaistava, paljonko resursseja allokoidaan markkinoinnille ylipäättään, ja seuraavaksi se, paljonko resursseja allokoidaan neljälle eri P:lle. Lisäksi oletetaan, että markkinoinnin eri osa-alueisiin panostettujen resurssien ja lopputuloksen välillä vallitsee lineaarinen riippuvuus, eli kunkin markkinointikeinon oletetaan vaikuttavan määrättyllä tavalla. Näin sekä taloustiede että transaktioihin perustuva massamarkkinointiteoria jakavat ajatuksen siitä, että panoksen ja tuotoksen välillä on löydettävissä optimi (Constantinides 2006, 409). Todellisuudessa resurssin arvo riippuu siitä, miten sitä voidaan yhdistellä muiden resurssien kanssa. Siksi ei voida väittää, että markkinointiteorian perusoletus riippumattomien, itsenäisten yritysyksiköiden välisestä homogeenisten resurssien vaihdannasta pitäisi paikkaansa. (Håkansson & Waluszevski 2005, 112) Kritiikki on sikäli ongelmallinen, että se kyseenalaistaa koko taloustieteen perustaa.

Markkinointiajatteluun on usein liitetty periaate markkinaorientoituneisuudesta, jossa asiakkaan tarpeet ovat yrityksen kaiken päätöksenteon lähtökohta. Markkinointimixin väitetään kuitenkin operationalisoivan markkinointia tuotanto-orientoituneesti markkinaorientoituneisuuden sijasta, koska asiakas on markkinointitoimien passiivinen kohde (Grönroos 1994a, 6) ja markkinointimixin käytännön toteutus alkaa asiakkaan sijasta yrityksen sisältä (Grönroos 1989, 54). Möllerin (2006a, 443) mukaan mix paitsi jakaa markkinaorientaation ajatuksen, myös etenee vielä pidemmälle kertomalla, mitä tietoja markkinoijan tulee hankkia asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi, jotta tarpeiden mukaista segmentointia, differointia ja asemointia voidaan harjoittaa.

Väitetään, että markkinointiteorian kehittymiseen tiettyyn suuntaan on vaikuttanut tarve tukea yritysjohtamista tarjoamalla jatkuvasti sopivia manageriaalisia työkaluja yrityksille. Asetelma olisi johtanut markkinoinnin tieteenalan jakautumiseen johdon ja akateemisen yhteisön välillä. (Addis & Podestà 2005, 297). Möllerin (2006a, 440) mukaan markkinointimixin

kritiikissä irrotetaan mix teoreettisesta yhteydestään, markkinoinnin johtamisen koulukunnasta (the Managerial School of Marketing). Tutkijan mielestä on otettava huomioon, että markkinointimix on normatiivinen teoria, joka pohjimmiltaan pyrkii määrittämään markkinointitoimien marginaalihyötyä monopolistisessa kilpailutilanteessa, eli heterogeenisen kysynnän ja sen mukaan differoidun tarjonnan ympäristössä (mt. 442-443). Brown (2002, 319) toteaa, että yleisen konseptin olemassaolo ja sen tarkastelu tieteellisesti on ollut tarpeen takaamaan markkinoinnille paikka varteenotettavien sosiaalitieteiden joukossa ja tuomaan tutkijoille fokuksen.

Håkanssonin ja Waluszevskin (2005, 112) mukaan markkinointimixin käyttökelpoisuus selittyy sillä, että se käsittelee selvästi tärkeitä kysymyksiä empiirisestä näkökulmasta. Grönroos (1994b, 356) myöntää, että markkinoinnin 4P:tä ovat arvokkaita markkinoinnin muuttujia, ja että myynninedistäminen, hinnanasetanta, tuotekehitys ja tuotebrandays ovat jatkossakin tarpeellisia keinoja. Markkinointimixin oleellisuus piilee mallin yksinkertaisuudessa, käyttökelpoisuudessa ja rikkaudessa (Constantinides 2006, 432).

3.1.3 Perinteisen markkinointiteorian täydentäjät

Palvelujen esiinnousu, TQM- eli laatujohtamisajattelu, systeemitöimitukset, yritysten ostotoiminnan kehittyminen ja keskittyminen, hyperkilpailu ja asiakkaiden odotusten kasvaminen ovat syitä (Parvatiyar & Sheth 2000, 13-15), miksi suhdemarkkinointia on tarjottu 4P:n korvaajaksi vallitsevana teoriana erityisesti 1990-luvulta lähtien. Möller & Halinen (2000, 31) kuitenkin toteavat, että suhteet ovat ilmiönä yhtä vanha kuin itse vaihdantasuhde, ja niitä on tutkittu jo pitkään. Myös Kotler (1992, 1) on esittänyt, että yritysten on siirrettävä päämääränsä hetkellisistä kauppatahtumista pitkän aikavälin suhteiden rakentamiseen.

Yritys- ja erityisesti teollisuusmarkkinoilla osapuolien välillä nähdään olevan transaktiota syvempi tai pitkäaikaisempi suhde. Erityisesti markkinoinnin ns. pohjoismainen koulukunta (the Swedish School of Industrial Marketing sekä the Nordic School of Services) on 1970-luvulta lähtien kritisoinut perinteisen markkinoinnin mallin soveltuvuutta yritysmarkkinoiden todellisuuteen. Vaikka Möller myös pitää markkinointimixin puutteena sen oletusta itsenäisistä transaktioista ja suhdeulottuvuuden puuttumista, on vastakkainasettelu sinänsä

tarpeetonta: kukaan markkinoija ei pyri palvelemaan asiakastaan vain yhtä kertaa (Möller 2006a, 444).

Tyypillistä uudemmalle markkinointiajattelulle on ollut se, että markkinoinnin rooli ja markkinointikeinot eivät ole selkeitä. Suhdemarkkinointia kuvataan viittaamalla kaikkiin markkinointitoimiin, joilla pyritään luomaan, kehittämään ja ylläpitämään menestyksekkäitä suhteita (Morgan & Hunt 1994, 22). Suhdemarkkinoinnin monimutkaista ja jopa ristiriitaista luonnetta kuvaa ajatus, että ollakseen tehokas kilpailija yrityksen on oltava luotettu yhteistyökumppani (Morgan & Hunt 1994, 20). Parvatiyar & Sheth (2000, 7) kuvaavatkin kaikkien suhdemarkkinoinnin näkökulmien ytimen olevan keskittyminen yhteistyö- ja kumppanuussuhteisiin myyjän ja asiakkaan välillä.

Möller & Halinen (2000) ovat selvittäneet suhdemarkkinoinnin teoreettisia juuria ja esittävät, ettei suhdemarkkinointi ole yhtenäinen teoria – että ”suhdemarkkinoinnin teoriaa” ei edes ole (mt. 34). Tutkijoiden jakamasta neljästä suuntauksesta käsitellään *palvelujen markkinoinnin ja yritysmarkkinoiden kanssakäynnin/verkostojen* tutkimustraditiot, joissa on teollisuusmarkkinoita koskevia elementtejä.

Palvelujen markkinoinnin tutkimustraditio syntyi selittämään ja ymmärtämään palvelujen johtamista ja palvelusuhteita. Keskeisenä palvelututkimuksen perustana on ollut aineellisuuden ja aineettomuuden eroavaisuus (Constantinides 2006, 418). Tutkimuksen pääpainona ovat olleet palvelutapahtumien interaktio ja palvelun laatu (mt. 421). Potentiaalisia asiakkaita on paljon, ja asiakassuhde näyttäytyy yksittäisinä transaktioina. Perusoletuksena ovat kilpaillut markkinat, jossa asiakas löytää korvaavan palvelun tai palvelusuhteen helposti. (Möller & Halinen 2000, 38; 40) Pohjoismainen palvelututkimus on Grönroosin (2000, 95) mukaan ollut suhdekeskeistä ja sulautunut suhdemarkkinointiin. Palvelujen markkinoinnin kirjallisuus on kuitenkin keskittynyt perinteiseen palveluliiketoimintaan kuluttajamarkkinoilla, kuten vähittäiskauppaan, ruokapalveluihin, matkailuun ja rahoituspalveluihin. Tämä on mahdollistanut keskittymisen palvelujen ja tuotteiden eroavaisuuksien tarkasteluun, mutta se on samalla jättänyt suuren osan palvelujen markkinoinnista ulkopuolelle. (Rosen & Surprenant 1998, 104)

Yritysmarkkinoiden kanssakäynnin/verkostojen tutkimusperinne pyrkii ymmärtämään ja selittämään organisaatioiden (yritysten) välistä kanssakäymistä ja yritysten kahdenvälisten suhteiden kehittymistä verkostomaisessa ympäristössä. Se selittää suhdeverkostojen

syntymistä sekä markkinoiden toimintaa ja kehittymistä verkostonäkökulmasta katsottuna. Osapuolten välillä vaihdetaan hyödykkeiden lisäksi muutakin pääomaa, ja osapuolten oletetaan olevan vaihtelevasti sidoksissa toisiinsa. Vaihtotapahtumat ovat episodeja pitkäaikaisissa suhteissa. (Möller & Halinen 2000, 39-41)

Möllerin & Halisen (2000, 41-42) mukaan palvelujen markkinoiden ja verkostoajattelun näkökulmat vaihtosuhteista eroavat selvästi toisistaan. Kuluttajiin keskittyvä palvelujen markkinointi perustuu perinteiseen markkinointiteoriaan, jossa asiakassuhteita johdetaan kilpailuympäristössä. Yritysmarkkinanäkökulma puolestaan pohjaa keskenään riippuvaisten toimijoiden verkostoihin, joiden toimintaa ohjaa kilpailun lisäksi yhteistyö. Tutkijat päätyvätkin erottamaan *markkinoihin perustuvan suhdemarkkinoinnin* ja *verkostoihin perustuvan suhdemarkkinoinnin*. Myös Mattson (1997) päätyy samaan jaotteluun. Markkinoihin perustuva suhdemarkkinointi ei kuitenkaan tarkoita samaa kuin perinteinen markkinoinnin johtaminen, sillä suhdemarkkinointi keskittyy asiakassuhteeseen, kun perinteinen markkinointi keskittyy transaktioon (Möller & Halinen 2000, 47).

Markkinaperustainen ja verkostoperustainen suhdemarkkinointi edustavat päitä jatkumolla, joka kuvaa suhteiden kompleksisuutta: markkinaperustaisessa suhdemarkkinointiteoriassa ostaja-myyjä -suhteet ovat yksinkertaisempia kuin verkostoteoriassa. Suhteen monimutkaisuus riippuu mm. toimijoiden lukumäärästä, niiden keskinäisestä riippuvuudesta ja kanssakäymisen syvyydestä. Lisäksi monimutkaisuus on tehtäväkohtaista. Monimutkainen vaihdanta vaatii osapuolten yhteistyötä ja yhteisymmärrystä, jota ei välttämättä synny pelkästään markkinoiden määräämässä suhteessa. Markkinaperustainen ja verkostoperustainen suhdemarkkinointi eivät nojaa niinkään tyypilliseen kuluttaja-/yritysmarkkinat -ajatteluun, vaan vaihdon ja vaihtosuhteen luonteeseen. (Möller & Halinen, 44-46)

3.1.4 Markkinointipainotukset projektiluonteisessa teollisuudessa

Tikkanen (2005, 116) tiivistää perinteisen ja suhdemarkkinoinnin käyttökelpoisuuden seuraavasti: perinteisen markkinoinnin avulla pyritään saattamaan yrityksen tarjooma menestyksekkäästi markkinoille, ja markkinoinnissa tähdätään mahdollisimman tehokkaasti hoidettuun kauppatapahtumaan. Suhdemarkkinointi keskittyy tilanteisiin, joissa suhdeohjaus on keskeistä eikä toimivaa markkinamekanismia ole olemassa.

Myös Möller ja Halinen (2000, 45) toteavat, että markkinoinnin eri teoriat vastaavat erityyppisiin vaihtotilanteisiin ja vaihtokäyttäytymiseen, eivätkä suhdemarkkinointi ja perinteinen markkinointi voi korvata toisiaan. Vaihtelevat liike-elämän tilanteet asettavat erilaisia haasteita johtamiselle ja syntyy tarve monenlaisille suhteiden hallinnan analyyttisille työkaluille. Vaihteleviin tilanteisiin sopeutuminen edellyttää joskus kaikenlaisen markkinointiajattelun hallitsemista perinteisestä markkinoinnin johtamisesta markkina- ja verkostoperustaisiin suhdemarkkinoinnin keinoihin (mt. 49). Markkinapohjaisia suhdemarkkinointiolosuhteita kuvaa se, että pitkiä vaihdantasuhteita on olemassa, mutta asiakkaat voivat halutessaan silti vaihtaa kumppaneitaan ja myös tekevät niin (Möller 2006a, 446).

Projektiluonteisessa teollisuusympäristössä on tarvetta perinteisen markkinoinnin että markkina- ja verkostoperustaisen suhdemarkkinoinnin painotuksiin: Yksittäisten projektien taloudellisen merkityksellisyyden sekä projektien monimutkaisuuden vuoksi kauppatahtuman hoitaminen, transaktioihin pääseminen ja yksittäisten projektien läpivienti näyttäisivät olevan menestyksellisen liiketoiminnan vähimmäisvaatimus. Toisaalta suhdemarkkinoinnin näkökulmasta kysynnän ja siitä syystä myös asiakaskontaktin epäjatkuvuus on markkinoinnin suurin haaste projektiluonteisessa teollisuudessa. Hadjikhaniin (1996) mukaan yrityksen tavoitteena on vähentää suhteen katkeilua asiakkaisiinsa, jotta projektien yhteydessä suhteeseen tehdyt investoinnit saadaan hyödynnettyä. Myös Cova ym. (2002, 43-44) esittävät projektimarkkinoinnin tavoitteeksi transaktionaalisen ajattelutavan sijaan jatkuvuuden kehittämistä.

Perinteisen markkinoinnin analyyttiset työkalut soveltuvat hyvin markkinaperustaisen suhdemarkkinoinnin kysymyksiin (Möller & Halinen 2000, 48), eli kun on olemassa joukko asiakassuhteita, joita luonnehtivat markkinatyypiset vaihdantaolosuhteet (Möller 2006a, 445). Myös palvelujen markkinoinnin tutkimuksessa syntyneet työkalut soveltuvat Möller & Halisen mukaan yksittäisten asiakassuhteiden ja episodien hallintaan. Esimerkkinä mainitaan mm. Parasuraman ym.:n (1985) odotetun ja toteutuneen palvelun laadun välistä eroa kuvaavan ns. GAP-malli, josta tarkemmin luvussa 4.2.2. Suhdemarkkinoinnin omat manageriaaliset työkalut ovat harvassa ja ne ovat kehittymättömiä ilmiöiden monimutkaisuuden ja päätöstilanteiden yksilöllisyyden vuoksi. (Möller & Halinen 2000, 48)

3.2 Yrityksen ratkaisukeskeinen tarjooma

Palvelutarjooma on tyypillisesti kuvattu erottamalla se tuotteesta: aineeton, katoava, ostettaessa kulutettava, heterogeeninen ja interaktiivinen. Palvelu on nähty kapeasti joko palvelutransaktiona, kuten hampurilaisravintolassa asiointi, tai tuoteoston kylkiäisenä, kilpailukeinona, esim. asiakaspalvelu auton oston yhteydessä. (esim. Gummesson 2004, 385-386) Valtaosa palveluja käsittelevästä teoriasta on rakennettu kuluttajamarkkinoilla, mikä on vaikuttanut luvussa 4 käsiteltäviin palvelun laatumalleihin. Seuraavissa luvuissa tarkastellaan tyypillisen palvelunäkemyksen soveltuvuutta teollisuuteen sekä pyritään esittämään tuoreita tapoja nähdä yrityksen tarjooma.

3.2.1 Perinteinen palvelunäkemys ja teollisuusmarkkinat

Teollisuuden tuotebusineksessa toimivat yritykset ovat saaneet huomata, että erottautuminen kilpailijoista vaatii palvelu-ulottuvuuksiin paneutumista (Rosen & Surprenant 1998, 105). Jos yrityksen kilpailuetu tai asiakassuhteiden jatkuvuus ei enää riipu sen varsinaisesta *ydintuotteesta* vaan palveluista, on tuotteen ja palvelun erottelun mielekkyys teollisuusmarkkinoilla kyseenalainen.

Lovelock & Gummesson (2004, 23) toteavat katsauksessaan, että palvelun ja tuotteen erottaminen dominoi palvelukirjallisuutta. Todellisuudessa suurin osa teollisuuspalveluista sisältää tuotekomponentteja (Cooper & Jackson 1988, 69). Lovelock & Gummesson (2004, 27) toteavat, että aineettomuus ei ole palveluja yleisesti kuvaava ominaisuus. Teollisuusasiakkaat eivät ole pitäneet palvelun heterogeenisuutta ongelmallisena (Jackson ym. 1995, 104). Gordonin ym. (1993, 55) tutkimuksessa palveluita ja tuotteita näytettiin arvioitavan samalla tavoin ja tämän pääteltiin johtuvan palvelun ja tuotteen rajojen katoamisesta yrityssektorilla.

Palvelun markkinoinnin asiantuntijoiden (mm. Berry, Bitner, Grönroos, Gummesson, Parasuraman, Lovelock, Zeithaml) keskuudessa tehdyssä selvityksessä palveluiden markkinoinnin tulevaisuudesta kävi ilmi, että palvelut halutaan irrottaa kokonaan vanhasta tuote-/palveluerottelusta (Grove ym. 2003, 113). Tuotantoyritysten muuttuminen kokonaisvaltaisiksi ratkaisuntarjoajiksi (mt. 114) ja palvelu- ja tuotantoyritysten rajojen katoaminen muuttaa käsitystä palveluista. Suhdemarkkinoinnin noustua merkittäväksi

markkinoinnin näkökulmaksi Grönroos (1996, ks. Grönroos 1998, 336) on todennut, että minkä tahansa sektorin pitkässä asiakassuhteessa asiakas hakee palvelua, ja tällaisessa suhteessa tuotteet ovat yksi palveluelementti muiden joukossa. Lovelock & Gummessonin (2004, 24) mukaan tuote/palveluerottelua ei ole koskaan todistettu tutkimuksen avulla yleistettäväksi erityisten palvelutilanteiden ulkopuolelle, eikä erottelu näytä tuovan apua siihen, kuinka yritysten tulisi markkinointistrategiansa suunnitella ja toteuttaa. Erottelu on tutkijoiden mielestä selkeästi virheellinen (mt. 32). Lovelock & Wirtz (2004, ks. Lovelock & Gummesson 2004, 33) pitävät kuitenkin manageriaalisesti tärkeänä erottaa ”palvelujen markkinointi” sekä ”tuotteiden markkinointi palvelun kautta”, mikä näyttäisi kuitenkin perustuvan edelleen tutkijoiden itsensä kritisoimaan tuote-/palveluerotteluun.

3.2.2 Asiakaspalvelu

Asiakaspalveluna on pidetty yrityksen ydintuotteiden tukemiseksi tehtyä palvelua. Tyypillisiä esimerkkejä ovat tilausten vastaanotto, kysymyksiin vastaaminen, laskutusasiat, valitusten käsittely ja korjausten ja ylläpitopalvelujen ajanvaraus. (Zeithaml & Bitner 2003, 4) Asiakaspalvelusta ei yleensä suoranaisesti laskuteta.

Teollisuudessa asiakaspalvelukaan ei ole yhtä yksinkertainen asia. Asiakas ei kommunikoi pelkästään myyntihenkilöstön ja asiakaspalveluhenkilöstön kanssa, vaan usein kenen tahansa myyjäorganisaation jäsenen kanssa (Cooper & Jackson 1988, 69). Teknisten ratkaisujen ongelmia selvitetään insinöörien ja tuotanto-osaston työntekijöiden kanssa. Jos yrityksen ydinliiketoiminta on asiakkaan ongelmien ratkaisu, ei yrityksessä ehkä voida erotella asiakaspalvelua ydinliiketoiminnasta. Myyjäyrityksen menestyminen markkinoinnissa riippuu yrityksen myyntihenkilöstön lisäksi muustakin henkilökunnasta: palvelualoilla suurin osa kasvokkain tapahtuvista kontakteista ei synny asiakkaan ja myyntiosaston henkilöstön välillä. Sen sijaan kontaktit syntyvät palvelun varsinaisiin tuottajiin ja toimittajiin – suunnitteluinsinööreihin, asentajiin ja kuljettajiin. Näitä kohtaamisia Gummesson (1991, 68) kutsuu markkinoinnin hetkiksi, jolloin myyjäosapuolen edustajilla on tilaisuus vaikuttaa myönteisesti asiakkaan nykyisiin ja tuleviin ostoihin. Päätoimiset markkinoijat eivät ole oikeassa paikassa oikeaan aikaan asiakaskontaktissa ja oikein tiedoin varustettuna, mutta osa-aikaiset markkinoijat voivat olla (Gummesson 2004, 104). Teollisuudessa ja pk-yrityksissä osa-aikamarkkinoijat ovat usein tosiasiaa ainoita markkinoijia, tai heillä on muuten ratkaiseva rooli asiakkaiden ostopäätöksissä (Grönroos 1994b, 352-3).

Historiallisesti yrityssektorin asiakaspalvelukäsitys on ollut luonteeltaan logistinen eli sitä on pyritty kvantifioimaan sellaisina attribuutteina kuin toimitusnopeus ja varastotasot (Parasuraman 1998, 313). Asiakaspalvelun käsite on kuitenkin kehittynyt sisältämään pehmeämpiäkin attribuutteja, kuten myyjän ja asiakkaan välinen interaktio. Kun teollisuuden asiakassuhteet vielä rakentuvat suurista määristä episodeja ja erilaisia tasoja, todellinen asiakaspalvelu yritysmarkkinoilla ilmentää näiden *episodien laatua* kokonaisvaltaisesti. (mt. 314)

Palvelujärjestelmät, joilla tehdasvalmistettuja tuotteita toimitetaan, tarjoavat asiakkaille nykyisin usein enemmän lisäarvoa kuin itse toimitettu ydintuote (Shugan 2004, 25). IBM ei ole enää vuosiin ollut niinkään tietokonevalmistaja (itse asiassa tietokoneiden valmistus myytiin kokonaan kiinalaiselle Lenovolle 2005), vaan palvelu- ja konsulttiyritys. Edes öljy-yhtiö ExxonMobilin kilpailuetu ei liity öljyyn, vaan sen Speedpass- maksujärjestelmään (Rust 2004, 24). Siinä asiakas käyttää perinteisten maksuvälineiden sijaan turvallista avaimenperää nopeaan maksamiseen. Kuvaava esimerkki on myös GM, jonka autorahoitusta tarjoava osa General Motors Acceptance Corporation on autonvalmistustoimintaa monin verroin tuottoisampi (mt. 24). Palvelukeskeinen ajattelu ei ehkä ole vielä läpäissyt General Motorsia, joka huhtikuussa 2006 ilmoitti myyvänsä pakon edessä rahoitusyhtiönsä enemmistöosuuden pääomasijoittajille. Näin GM:stä irrotettiin sen selvästi kannattavin osa – emoyhtiön huono taloustilanne tuhosi rahoitusyhtiön luottokelpoisuutta ja siten sen toimintaedellytykset. (Raivio 2006, B5)

3.2.3 Palvelu yrityksen toimintalogiikkana

Kansainvälisesti toimivien teollisuusyritysten tuote-palvelukonseptin kompleksisuus ja systematisoituminen on johtanut siihen, että yritysten on menestyäkseen tarjottava yhä monimutkaisempia kokonaisratkaisuja (Skaates ym. 2002, 389). Palvelu ei ole joko sen ydinliiketoimintaa tai asiakaspalvelua, vaan kokonaisvaltainen tapa hoitaa liiketoimintaa ja rakentaa asiakassuhteita. Vargo & Lusch (2004, 2) esittävät, että palveluihin keskittynyt markkinoinnin logiikka sopisi paremmin kaikkeen markkinatarjontaan, myös sellaiseen, johon sisältyy aineellisia hyödykkeitä.

Vargon ja Luschin ajatus pohjaa *operandien* ja *operanttien resurssien* erottamiseen. (engl. *Operand* \approx ”kohdemuuttuja; muuttuja, jota operoidaan”. *Operant* = ”tekijä, jolla on vaikutus; joka on toimijana / joka operoi.” ks. *Websters online*).

Aineellisiin tuotteisiin keskittynyt vallitseva markkinoinnin logiikka (kuten markkinointimix) pitää operandeja pääomia, kuten luonnonvarat, maa ja kasvillisuus, perusoletuksena. Näitä perinteisiä tuotannontekijöitä pyritään *muokkaamaan tuotteiksi*. Operantteja resursseja puolestaan käytetään edellä mainittujen operandien resurssien käyttöönottamiseksi. Operantit pääomat tuottavat hyödykkeiden sijaan *vaikutuksia*. Ominaista operanteille pääomille ovat myös dynaamisuus ja ehtymättömyys. Tyypillisiä operantteja pääomia ovat teknologia, tieto ja taito. Ominaisuuksiensa ansiosta operanttien resurssien avulla luonnonvarojen arvo voidaan moninkertaistaa ja kyetään synnyttämään uusia operantteja pääomia. Esimerkkinä operantista pääomasta on mikroprosessori: tavanomainen, halpa luonnonvara, pii, on ihmisen tiedon ja taidon avulla jalostettu arvokkaaksi, tietoa sisältäväksi tuotteeksi, jonka arvo on sen vaikutuksessa. Palvelukeskeinen markkinointiajattelu pitääkin operantteja resursseja operandeja merkittävämpinä: juuri vaikutuksen tuottaminen on keskeistä. (mt. 2-3)

Palvelukeskeisen näkemyksen perussisältöä on se, että arvo ei sisälly niinkään hyödykkeeseen, vaan se syntyy ja määrittyy yhteistyössä asiakkaan kanssa. Tutkijat esittävät paluuta viime vuosisadan alun ekonomistien ajatteluun, jossa hyödykkeiden arvo määräytyy niiden käytön ja sen synnyttämän tyytyväisyyden mukaan (mm. Barbon 1903, 21; ks. Vargo & Lusch 2004, 6) – Adam Smithiläisen kansakunnan varallisuuden kerryttäjänä sitä vastoin ovat toimineet aineelliset, vientiin kelpaavat tuotteet, joihin arvo sisältyy jo itsessään. (Vargo & Lusch 2004, 6) Palvelukeskeisen markkinointi-suuntautuneisuuden pohjaksi esitetään seuraavia ajatuksia:

Erikoistaidot ja -tiedot ovat vaihdon perusyksikkö. Markkinoilla vaihdetaan joko erikoistaitojen ja tiedon avulla syntyneitä tuotoksia, tai erikoistaidon ja tiedon käyttämistä sinänsä. (Vargo & Lusch 2004, 6) Tutkijat perustelevat em. väitteensä sillä, että teollisen vallankumouksen jälkeinen *epäsuora vaihdanta on naamioinut todellisen vaihdannan kohteen*. Kahdenkeskinen vaihdanta on poissa, tilalla on teollisuusyhteiskunnan työnjako, hierarkkiset organisaatiot. Erikoistaidot on pilkottu niin pieniin osiin, ettei niitä kannata myydä henkilökohtaisesti, vaan taitoja tarjotaan organisaatiolle. Näin taitajat eivät ole henkilökohtaisesti vuorovaikutuksessa ostajien kanssa, ja vaihdanta keskittyy siihen, minkä

voi nähdä – tuotteeseen. (mt., 8) Sheth & Parvatiyar (1995, 255) pitävät suhdemarkkinointia eräänlaisena paluuna esiteolliseen vaihdantatapaan.

Tuotteet ovat palvelutarjonnan jakelumekanismi. Tietoja ja taitoja voidaan siirtää suoraan koulutuksen ja opettamisen avulla, sekä epäsuorasti sisällyttämällä tieto tuotteeseen. Tästä tuotteesta puolestaan tulee taitojen käyttämisen jakelumekanismi. (mt. 9) Voidaankin sanoa, että tietokonetoimittaja Dell ei kilpaile tietokoneillaan, vaan tietokoneet ovat yrityksen logistiikkapalvelun jakelumekanismi. Dell menestyisi logistiikkataidoillaan luultavasti muillakin komponenttien yhdistämisestä vaativilla tuotteilla, sillä yrityksen varsinainen palvelu ja tieto ei liity lainkaan tietokoneisiin.

Tieto on perustavanlaatuinen kilpailuetu. Tavarat eivät ole vaihdannan yhteinen nimittäjä, vaan niitä ovat erikoistuneet tiedot sekä henkiset ja fyysiset taidot (Vargo & Lusch 2004, 8). Myös Achrol ja Kotler (1999, 146) esittävät, että talouden peruspääomaa ei ole enää materiaali, työvoima tai raha, vaan tieto. Tieto on operantti pääoma, edellytys kilpailuedun syntymiseen, taloudelliseen kasvuun ja vaurauteen. Tieto on kykyjä ja taitoja, tekniikoita ja teknologioita, joita käytetään kilpailuedun luomiseen. (Vargo & Lusch 2004, 9) Capon & Glazer (1987, 2) jakavat teknologiat kolmeksi tietotaidon osatekijäksi: tuoteteknologia, eli ideat, jotka konkretisoituvat tuotteena; prosessitekhnologia, eli ideat, jotka liittyvät tuotantoprosessiin; sekä johtamistekhnologia, eli liiketoiminnan hallinta ja myyntitoiminnan johtaminen. Näiden teknologioiden erilaistunut käyttö yhdessä palveluketjun muiden jäsenten tietotaidon kanssa luovat tarjooman.

Kaikkea tietoa ei yrityksen tarvitse siis hallita itse: kilpailuedun pohjana voi olla myös kyky rakentaa ylivoimainen palveluketju, kyky valita alihankkijat, kyky valita mitä tuottaa itse ja mitä ostaa muilta, kyky nähdä ja hallita arvoketjua. Kumppanuussuhteiden koordinointi eli verkosto-osaaminen ja verkostoissa syntyvän tiedon hallinta voi olla kilpailuetu (Ritter & Gemünden 2003, 747).

Asiakas on aina mukana tuottamassa palvelua. Yrityksen liiketoiminta on palvelua, jatkuva prosessi, ja asiakas, joka osallistuu palveluprosessiin, osallistuu myös arvon luomiseen. Hyödykkeen tuottaminen ja kuluttaminen ei ole enää normatiivinen tavoite. Kun asiakasta on aikaisemmin käsitelty operandina resurssina, kohteena, on asiakas uuden logiikan mukaan operantti resurssi. (Vargo & Lusch 2004, 11)

Yritys voi ainoastaan tehdä ehdotuksia tuotteensa arvosta. Vanhan käsityksen mukaan tuotteen arvo syntyy valmistusprosessissa ja siten sisältyy hyödykkeeseen, ja markkinoinnin, kuten brandinrakennuksen, avulla sille voidaan luoda lisäarvoa. Vargo & Lusch (2004, 11) ehdottavat, että arvon määrittää asiakas, ja asiakas itse osallistuu arvon luomiseen olemalla mukana tuottamisprosessissa. Yhteinen arvon luominen on mahdollista, koska asiakas on operantti resurssi. Jos tarjottava tuote on aineellinen, siihen on sisällytetty asiakkaalle arvokasta tietotaitoa. Koska aineellisenkin hyödykkeen tarkoitus on palvella ostajaa, sen arvo syntyy vasta käytössä.

Palvelukeskeinen ajattelutapa on asiakkaisiin ja asiakassuhteeseen orientoitunut. Kaikki toimijat markkinoilla eivät ole asiakassuhde- vaan transaktio-orientoituneita. Vargon & Luschin (2004, 12) mukaan nämäkään toimijat eivät vapaudu asiakassuhdeajattelusta. Yksittäisostojenkin myötä syntyy ainakin sosiaalisia, jopa juridisia sopimuksia ja takuita. Palvelukeskeiseen, asiakassuhdekeskeiseen, molempia osapuolia osallistumaan vaativaan ajattelutapaan kuuluu, että palvelutarjonta kehittyy iteratiivisen oppimisen kautta – molemmat osapuolet oppivat hiomaan prosessia ja tyytyväisyys palveluun kasvaa, kun asiakassuhde vahvistuu.

Yrityksissä palvelukeskeinen markkinointiajattelu merkitsisi sitä, että palvelu, kykyjen käyttö asiakkaan hyväksi, olisi yrityksen missio – ei taloudellisen tuloksen maksimoiminen, joka seuraisi automaattisesti. Markkinointi olisi yrityksen strategisen suunnittelun ydin. Asiakassuhteiden rakentaminen olisi koko yrityksen tehtävä, ja kaikki työntekijät olisivat palveluntarjoajia, markkinoijia. (Vargo & Lusch 2004, 14) Dayn (2004, 19) mukaan tällainen markkinointi ei ole sitä, mihin monien yritysten nykyisen kaltainen markkinointitoiminto vastaa. Markkinoinnin pitäisi olla yleisjohdon vastuualuetta, ja keskeisinä tehtävinä tehokas markkinoiden ennustaminen ja ”haistaminen”, uuden arvotarjooman ilmaiseminen sekä kokonaisuuden koossapitäminen. Myös Achrol & Kotler (1999, 147) ovat ehdottaneet markkinoinnille samankaltaista roolia.

Kilpailuedun saavuttaminen vaatii yrityksiltä ajatustavan muutosta ja päätöksiä siitä, mitä kykyjä ja resursseja kehittää matkalla kilpailuedun saavuttamiseksi. Päätökset ovat kuitenkin sidottu historiaan, aikaisempiin päätöksiin, jotka ohjaavat yrityksen nykyhetken päätöksiä. Vargon ja Luschin esittämä uusi palvelukeskeinen strategia vaatii yrityksiltä historiallisen päätöstaakan jättämistä taakse, mikä voi olla erittäin vaikeaa. (Day 2004, 19)

Palvelukeskeisen markkinointiajattelun todellinen toteutuminen yrityksissä vaatisi strategialta aitoa tuotteiden ja palvelujen integraatiota ja hyötyjen tarjoamista kokonaispakettina. Lisäksi palvelukeskeinen markkinointi edellyttäisi aitoa kahdensuuntaista interaktiota, yhteistä sitoutumista tiedonvaihtoon, yhteishankkeisiin ja jopa yhteisinvestointeihin. Näin sekä tarjoaja että asiakas olisivat palvelun tuottajia. Kaikki asiakkaat eivät kuitenkaan ole halukkaita luopumaan vapaudestaan kilpailuttaa tarjoajia eivätkä halua sitoutua vain yhteen tarjoajaan. Siten sekä tuote- että palvelukeskeinen logiikka tulevat säilymään yhtä aikaa markkinoilla. (Day 2004, 18)

3.3 Asiakassuhde teollisuudessa

Kuluttajien massamarkkinoilla yksittäisen ostajan päätösvalta on kovin rajallinen: valta on suhteessa ostoksen suuruuteen ja ostos suhteessa myyjäyrityksen liikevaihtoon on usein häviävän pieni. Ostajan henkilökohtaiset ominaisuudet jäävät anonyymiyden ja segmentin homogeenisuuden oletuksien varjoon kuluttajamarkkinoilla. (Addis & Podestà 2005, 391) Tilanne yritysmarkkinoilla ja teollisuudessa on monesti päinvastainen. Seuraavassa tarkastellaan teollisuuden asiakassuhteita.

3.3.1 Vaihtotapahtumasta asiakassuhteeseen

Koska teollisuusmarkkinoilla asiakas on aktiivinen osallistuja ja samaan aikaan asiakas, tuottaja ja tuotantoresurssi, transaktion sijaan on ollut aiheellista keskittyä asiakkaan ja myyjän välillä syntyvään suhteeseen. (Addis & Podestà 2005, 391) Pitkän aikavälin asiakasuhdekin rakentuu kuitenkin kohtaamisten ketjusta, sarjasta toimia ja vastatoimia (Håkansson & Snehota 1995, 25). Holmlund (2004, 283) toteaa, että asiakassuhteesta saadaan vain osittainen kuva tutkimalla vain joko interaktion yksittäisiä episodeja tai vain suhteen yleistä luonnetta. Yksittäiset episodit voivat silti muuttaa asiakassuhdetta radikaalisti: yksikin negatiivinen kriittinen tapaus voi päättää koko asiakassuhteen.

Projekteja voidaan tarkastella samalla tavalla: yksittäisten projektien onnistuminen tai epäonnistuminen vaikuttaa vääjäämättä keskeisten asiakassuhteiden pitkän aikajänteen kehittymiseen (Tikkanen 1998, 268). Jokaista projektia voidaan siten projektimarkkinoinnin näkökulmasta tarkastella episodina (Hadjikhani 1996, 320). Håkansson & Gadde (1982, ks.

Ford 1997, 402) esittävät, että vakiintuneessa asiakassuhteessa jokainen yksittäinen transaktio on nähtävä suhteessa asiakassuhteeseen. Se, miten jokainen episodi on rakennettu suhteessa edelliseen ja odotettuihin seuraaviin episodeihin on tärkeämpää kuin se, että episodi itsessään on hyvin rakennettu. Projektinäkökulmasta asiakassuhdekaan ei ole aivan näin yksinkertainen – jos episodi eli projekti ei ole hyvin rakennettu, ei seuraavaa episodista välttämättä tule.

3.3.2 Asiakassuhteiden todellisuus

Tiivis asiakassuhde voi hyödyttää myyjää monella tavalla. Myyjäyritys, joka kehittää asiakkaan kanssa yhdessä teknisiä ratkaisuja ja tuotteita, voi päästä hyödyntämään asiakkaalta ja asiakkaan kanssa oppimiaan tietoja ja taitoja muiden asiakkaidensa hyväksi ja jopa laajentamaan liiketoiminta-alueitaan. Onnistunut yhteistyö voi toimia referenssinä neuvoteltaessa muiden asiakkaiden kanssa. Syntynyt luottamus ja yhteistyö voi luoda tilanteen, jossa yritys pääsee nauttimaan monopolinkaltaisista eduista (Blois 1998a, 267): investointeja ei kenties kilpailuteta, myyjäyritys pääsee jopa vaikuttamaan tuleviin investointeihin ja hinnoitteluvapaus lisääntyy.

Asiakassuhteeseen pyrkiminen ei ole itsestäänselvyys myyjäyritykselle, vaikka tiiviit asiakassuhteet tuovatkin etuja myyjälle. Suhteen mahdollisia haittapuolia Håkansson & Snehota (1995, 393) mukaan voivat olla oman täyden kontrollin menettäminen yrityksen resursseista, toiminnasta ja suunnitelmista. Tiivis asiakassuhde voi myös tarkoittaa muiden tilaisuuksien menettämistä markkinoilla. Asiakassuhteen rakentaminen vie aikaa, pääomaa, työntekijöitä – kaikkia yrityksen kriittisiä resursseja, joita ei riitä muiden tilaisuuksien tavoittelemiseen. Sitoutuminen asiakassuhteeseen voi myös luoda eturistiriitoja muiden tilaisuuksien välillä. Asiakassuhteen luomisesta syntyy myös suoria kustannuksia myyjäyritykselle. Tiivistyvä asiakassuhde voi synnyttää investointikustannuksia eritoten teknisen ja hallinnollisen sopeuttamisen takia. Tuotteiden kehittäminen, tuotanto ja varastointi ylläpitävät suhdetta, mutta aiheuttavat kustannuksia. Suhteen kustannukset näyttävät kasvavan sen kehittyessä. Jotkut asiakassuhteet ovat kalliimpia ylläpitää kuin toiset. Asiakkaan tapa toimia voi olla epäsopeva myyjäyritykselle, resurssit voivat olla huonosti yhteensopivat.

Håkansson & Snehota (1995, 9) mukaan adaptaatio, mukautuminen, kuvaa teollisuuden asiakassuhteita. Tyypillisimmillään adaptaatio on teknistä - tuotteen tai palvelun ominaisuuksia mukautetaan asiakkaan hyväksi tai tehdään laiteinvestointeja, mutta myös

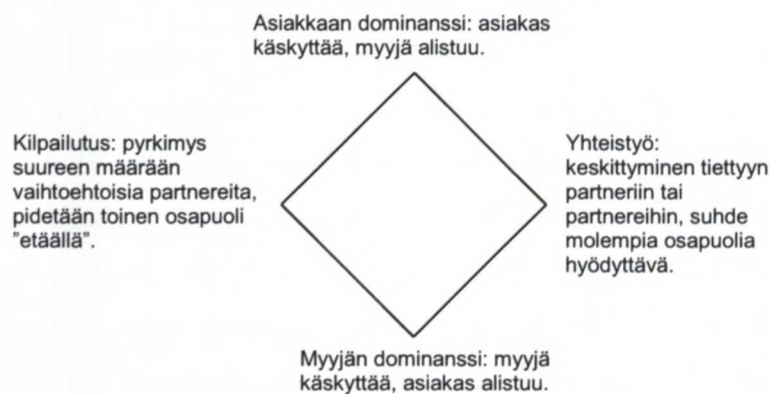
hallinnollista tai logistista. Dubois & Gadde (2000, 211) toteavat, että rakennusteollisuudessa adaptaatio on pikemminkin projekti- kuin asiakassuhdekohtaista.

Aikaisemmassa yritysten välisiä suhteita kuvaavassa kirjallisuudessa esiintyy usein vertaus avioliittoon: mm. Dwyer ym. (1987, 14) pitävät analogiaa osuvana organisaatioiden välisiin suhteisiin. Bloisin (1999, 203) mukaan analogia on kyseenalainen, sen käyttöä ei ole perusteltu, eikä sille ole juuri esitetty rajoitteita. Yrityksen ostotoiminta poikkeaa yksittäisten kuluttajan päätöksenteosta. Vaikka yrityksissäkin päätöksiä tekevät ihmiset, voi ihmisen rooli ja käytös organisaatiossa olla täysin toisenlainen kuin yksityishenkilönä (Blois 1999, 210).

Suhdemarkkinointia käsiteltäessä esiintyy usein ajatus, että yritysten välinen suhde sisältäisi ihanteena miltei täydellistä yhteistyötä, sitoutumista ja luottamusta (mm. Cann 1998, 393). Väitetään jopa, että ilman osapuolten sitoutumista suhteeseen koko suhde päättyy nopeasti (Wetzels ym. 1998, 408). Tämä ei kuitenkaan ole usein todellisuutta (Blois 1998a, 268). Riippuvuus toisesta synnyttää valtaa toiselle, ja voimasuhde on usein asymmetrinen. Luottamus ja sitoutuminenkaan eivät estä konflikteja erityisesti silloin, kun osapuolien voiman välillä on eroja (Webster 1991, 81). Yhteistyöstä huolimatta yritykset pyrkivät maksimoimaan omaa, vaihtelevasti lyhyen tai pitkän aikavälin etuaan, joka joskus voi olla näennäisesti tai todellisesti ristiriidassa toisen yrityksen edun kanssa, ja jopa itse kohdeyrityksen oman edun kanssa taloudellisen rationaalisuuden valossa.

Ihannetilanteessa asiakkaat valitaan markkinoiden tarkan analyysin ja omien kyvykkyyksien valossa. Websterin (1991, 98) mukaan todellisuudessa asiakkaat valitaan usein suunnittelematta ja opportunistisin, lyhyen aikavälin motiivein. Monesti kaikki liikevaihto on tervetullutta yrityksissä. Asiakas yritetään saada tyytyväiseksi ja asiakassuhde kehitetyksi, vaikka edellytyksiä siihen ei olisikaan. Ongelmat ilmenevät asiakkaiden tyytymättömyytenä, epärealistisen alhaisina hintoina ja tarjooman epäonnistumisena. Webster (mt. 98) toteaa, että on olemassa hyviä ja huonoja asiakkaita. Hyvät asiakkaat hyötyvät eniten myyjän tarjoomasta, ja niiden tarpeet ja ostotavat sopivat yhteen myyjän kyvykkyyksien kanssa. Myyjä saa tuottaa asiakkaalle sitä, minkä se osaa parhaiten, ja ostaja arvostaa sen panosta. Huonot asiakkaat sen sijaan heikentävät yritystä vaatimalla myyjältä asioita, joita myyjä ei osaa tai halua tehdä hyvin, ja jotka eivät sovi myyjän liiketoimintastrategiaan. Myyjäyrityksen onkin arvioitava tarkasti, minkätyyppisiä asiakassuhteita ylläpitää kunkin asiakkaan kanssa (Blois 1998a, 267).

Berry (2000, 157) ehdottaa kaksinaisia strategioita eri markkinasegmenteille: suhdemarkkinointia toisille, transaktionaalista markkinointia toisille. Alajoutsijärvi on käyttänyt tutkimuksessaan Campbellin (1985, ks. Alajoutsijärvi 1996, 74; Alajoutsijärvi 2001, 288-289) asiakassuhdestrategioita. Siinä asiakkaan ja myyjän vaihtoehtoiset käyttäytymismuodot ovat kilpailutus, yhteistyö ja jomman kumman osapuolen käskytyks ja toisen alistuminen. Malli on muokattu jatkumolle, jossa vaihtoehdot edustavat ääripäitä (kuva 5). Tavallisesti yrityksillä ei ole yhtä suhdestrategiaa, vaan strategiat ovat suhdekohtaisia. Suhteet myös tyypillisesti sijoittuvat jonnekin äärivaihtoehtojen välille. (Alajoutsijärvi 2001, 288) Suhteet syntyvät synteessä osapuolten keskinäisistä suhdestrategioista. Lisäksi suhteet muuttuvat ajassa. (mt. 290)



Kuva 5. Asiakassuhteiden analyysikehikko. Mukaillen Alajoutsijärvi (2001, 291); Alajoutsijärvi (1996, 74).

Taulukossa 1 kuvataan asiakassuhteiden ominaisuuksia analyysikehikossa.

Taulukko 1. Käyttäytyminen asiakassuhteissa. Mukaillen Alajoutsijärvi (2001, 288-289).

Asiakassuhde	Kilpailutus	Yhteistyö	Käskytyt	Alistuminen
Vaihtoehtoisten partnereiden lukumäärä	Pyrkimys suureen määrään	Pyrkimys keskittää tiettyihin partnereihin	Pyrkimys siihen, että toisella on vain yksi vaihtoehto, mutta itsellä useita	Alistuminen yhteen toimittajaan/ asiakkaaseen
Suhteen rakentaminen	Ei pyritä rakentamaan henkilökohtaisia suhteita tai kehittämään toisen asiantuntemusta	Pyritään molempia hyödyttävään infrastruktuuriin	Pyritään rakentamaan suhteen infrastruktuuri itseä hyödyttäväksi	Alistutaan toisen haluamaan suhteen rakenteeseen
Pelissäännöt	Tulevat yleisistä normeista ja laeista	Luodaan yhdessä	Pyritään luomaan itselle sopiviksi	Alistutaan toisen osapuolen luomiin sääntöihin
Odotukset suhteesta	Ei tulevaisuus-orientaatiota, jokainen kauppa ratkaistaan "puhtaalta pöydältä"	Pyritään ennakoimaan ja ratkomaan yhteiset tulevaisuuden ongelmat	Pyritään ennakoimaan omat ongelmat omista tavoitteista käsin	Ei ennakoida tulevaisuuden ongelmia
Vallankäyttö	Valtaa käytetään silloin, kun toinen osapuoli on tehnyt lupauksia, siihen saakka kun lupaukset on toteutettu	Vallankäyttö varovaista	Epäreilua vallankäyttöä	Ei vallankäyttöä

Kaikki yritykset eivät toki pyri rakentamaan suhteita lainkaan. Ryhtyäkseen tiiviiseen asiakassuhteeseen ostajan täytyy kokea saavansa hyötyjä, joita transaktionaalinen toiminta ei suo (Rosen & Surprenant 1998, 106). Transaktionaalinen, opportunistinen suhde voi taata jopa parempia tuottoja (Blois 1998a, 258). Ostajayritys saa toisinaan toimia huomattavan epämiellyttävästi, ennen kuin myyjäyritykset lopettavat pyrkimästä liiketoimintaan ostajan kanssa. Kypsillä markkinoilla myyjäyritys pyrkii monesti pitämään kiinni asiakkaistaan ja sillä on jonkin tasoinen asiakassuhde, vaikka se olisikin epätasapainossa. Tällaisesta suhteesta puuttuvat kuitenkin luottamus, sitoutuminen, uskollisuus ja mahdolliset asiakassuhteen tuomat edut. Joidenkin suhteiden päättäminen olisikin hyödyllistä ja toivottavaa, myös resurssien optimaalisen allokoinnin kannalta (Alajoutsijärvi ym. 2000, 1270).

3.3.3 Asiakassuhteen projektiluonne

Projektimyynnissä ostajat ja myyjät tulevat eri ympäristöistä eivätkä aina tunne toisiaan kovin hyvin. Tästä huolimatta osapuolten on päästävä sopuun transaktiosta ja neuvoteltava projektin hoitamisesta. Projektin tarjoaminen, neuvottelu ja toimitus vaativat ostajalta ja myyjältä

tiivistä interaktiota ja toimien koordinoitua usein pitkän ajanjakson ajan. Kysynnän epäjatkuvuus vaikeuttaa kuitenkin asiakassuhteen ylläpitoa: sitoutuminen, yhteydenpito ja yhteiset tavoitteet projektin ulkopuolella saattavat puuttua. Samoin projektien ainutlaatuisuus ja monimutkaisuus voivat johtaa siihen, että projekteja toimitetaan aina eri ”kokoonpanoissa” – alihankkijat, ostohenkilöstö ja muut toimijat vaihtelevat, jolloin suhteetkin katkeilevat. (Skaates ym. 2002, 391) Projektiluonteisuus tarkoittaa helposti käytännössä sitä, että yritysten rajalliset resurssit on sidottu lupaavista projekteista kilpailemiseen ja projektien käytännön läpiviemiseen kiireisenä seisokkiaikana pitkien asiakassuhteiden kehittämisen tappioksi. Projektitympäristö hidastaakin yritysten yhteistä oppimista ja töiden läpiviennin tehokkuutta (Love ym. 1999, 10).

Kustannukset, monimutkaisuus, uutuus ja epävarmuus teollisuuden projekteissa aiheuttavat sen, että sopimuksilla on myös osin merkittävä rooli toimialalla (Seymour & Rooke 1995, 513). On myös todettu, että tyypilliset suururakoiden sopimukset eivät rohkaise yhteistyöhön, sillä niiden tarkoituksena on määrittää tarkasti vastuut ja osoittaa syyllisyys, mikä ei ole omiaan synnyttämään integraatiota, kommunikaatiota ja yhteistyötä (Love ym. 1999, 10). Toisaalta sopimuksiin olisi mahdollista suhtautua myönteisesti, sillä juridinen suhde on ennen kaikkea väärinkäsitysten ja ongelmien ennaltaehkäisyä (Gummesson 2004, 195).

Tarjouskilpailutus on myös tavallista, sillä projektiluonteisuus ja siihen liittyvät taloudelliset paineet tulevat korostaneeksi tarjouskilpailuja tarjoajayritysten arvioinnissa (Dubois & Gadde 2000, 210). Rakennusalalla vallitsee käsitys, että kilpailutus takaa toiminnan tehokkuuden. Perusteluna on, että jokainen projekti on ainutlaatuinen (mt. 213). Dubois & Gadde kuitenkin toteavat, että tämä urakoitsijoiden ostokäyttäytyminen tekee jokaisesta urakasta yksilöllisemmän kuin olisi tarpeen, mikä synnyttää tehottomuutta. Lisäksi kilpailuttaminen aiheuttaa huomattavia kustannuksia koko hankintaketjulle, sillä tarjoajat alihankkijoihin käyttävät runsaasti aikaa tarjousten suunnitteluun, piirtämiseen ja laskemiseen, eikä monia niistä tulla lopulta käyttämään. Nämä merkittävät kustannukset joudutaan kuitenkin siirtämään asiakkaiden maksettavaksi ennemmin tai myöhemmin. On laskettu, että yritykset käyttävät 4 - 7 % liikevaihdostaan tarjouslaskentaan. (mt. 213) Rakennusalan asiakassuhteet eivät olekaan yleensä kovin tiiviitä (Dubois & Gadde 2000, 210) ja vaihdanta on transaktionaalista (mt. 213).

Alajoutsijärvi (1996) on havainnut paperitehtaan ja paperikonevalmistajan välillä kahdenlaisia asiakassuhteita: toiset liittyvät yksittäisiin projekteihin, jolloin verkostoja ja suhteita hoidetaan

projektin alusta loppuun. Toisella tasolla suhteet kattavat useita projekteja, ja yhteys säilyy myös projektien välillä. Sopimusluontoisen toiminnan sijaan osapuolet ovat projektien välillä sidoksissa jälkimarkkinoiden, sosiaalisten sidosten ja luottamuksen kautta (Skaates ym. 2002, 392). Myyjän ja toimittajan suhde näyttäytyy Alajoutsijärven tutkimuksessa kuitenkin epästabiilina ilmiönä: selkeissä yhteistyösuhteissakin on voimia, jotka pyrkivät muuttamaan suhdetta kilpailullisemmaksi. Tiukka kilpajuoksu teollisuusasiakkaan omilla markkinoilla tarkoittaa usein sitä, että asiakas pyrkii pitämään omatkin toimittajansa ”vireänä”. (Alajoutsijärvi 1996, 213) Suhteet muuttuvat projektien mukaan: tutkimuksessa ennen suurta investointia asiakas virkisti valintajoukkoaan eli omaa potentiaalisten toimittajien joukkoaan tehden pieniä hankintoja useilta toimittajilta, jotta todennäköisin toimittaja ja muut kilpailijat eivät pitäisi toimittajavalintaa itsestäänselvyytenä. Aiemmin tiiviskin yhteistyösuhde muuttui kilpailullisemmaksi. Myös tarjouskilpailun aikana suhde jatkui kilpailullisena, ja siinä oli ostajan dominanssin piirteitä. Kun toimitussopimus oli allekirjoitettu, riippuvuuden suunta muuttui ja siinä oli yhteistyö- ja myyjän dominanssipiirteitä. Projektin toteuttamisen aikana suhde muuttui tiiviiksi yhteistyösuhteeksi. (mt. 214)

Projektien välillä ns. nukkuvaa asiakassuhdetta tutkinut Hadjikhani (1996, 332) toteaa, että onnistuneesti toteutettu projekti jättää asiakassuhteeseen positiivista sedimenttiä. Kiinteä, luottamuksellinen suhde kertyneine sedimentteineen muuttaa kilpailutasapainoa seuraavaa projektia tarjotatessa ja voi ylipäättään vähentää ostajan ”liikehdintää” (mt. 333). Sedimentti kuitenkin rapautuu ajan myötä ja toimintaympäristön muutosten vuoksi, kuten avainhenkilöiden vaihtuessa ja strategisten painotusten muuttuessa (Cova ym. 2002, 20).

4 ASIAKASSUHTTEEN LAATUUN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Palvelujen markkinoijan ehkä suurin haaste on auttaa asiakasta arvioimaan palvelun laatua (Cooper & Jackson 1988, 69). Ei ole kenenkään etu, että yritykset eivät tiedä, mitä asiakas arvostaa, eikä asiakas tiedä, miten vertailla palveluntarjoajia. Pahimmassa tapauksessa sekä myyjät että asiakkaat ovat kroonisesti tyytymättömiä ja vaihdanta on tehotonta. Yrityksen on menestyäkseen kilpailussa pystyttävä selvittämään ne tarjoaman ja asiakassuhteen ominaisuudet, joiden perusteella asiakas arvioi laatua sekä tekee ostopäätöksiä ja suhteiden rakentamisvalintoja. Sen selvitettyään yrityksen tehtävänä on kehittää keinot luoda laatua asiakkaalle ja saada asiakas huomaamaan tulokset.

4.1 Laatu

Laatua on pitkään pidetty itsestään selvänä asiana, jonka parantamiseen pyritään ilman muuta. Laatu nähtiin tosin tuotannon näkökulmasta, ja laadun määritteli tuotannon johto. Tästä lähtökohdasta laadun parantaminen oli mahdollista vain tiettyyn pisteeseen asti sen kalleuden takia. Markkinoinnin näkökulmasta laatu oli asiakastyytyväisyyttä. (Gummesson 2002, 334-335) 1980-luvulla laatu keskusteluun liitettiin palvelun laatu.

Mitä laatu on? Laatu on määritelty kelvollisella ja nykyaikaisella tavalla jo puoli vuosisataa sitten: Laatu laajasti ajateltuna sisältää kaikki kvalitatiiviset elementit kilpailullisessa vaihdantaprosessissa: materiaalit, suunnittelun, tarjotut palvelut, ympäristön jne. (Abbott 1955, 4; ks. Grönroos 1994b, 351) Japanilaiset pitävät laatua asioiden tekemisenä oikein ensimmäisellä kerralla (Parasuraman ym. 1985, 41), ja sitä on pidetty myös sopivuutena käyttöön ja vaatimusten täyttämisenä (ks. Holmlund 1997, 48). Palvelua ei voida saada samalla tavalla tasalaatuiseksi kuin teollisesti valmistettua puhtaasti fyysistä tuotetta. Tuotteita voidaan arvioida mm. niiden kestävyys ja valmistusvirheiden näkökulmasta, mutta palvelujen objektiivisen arvioinnin ollessa vaikeaa niille on kehitetty palvelun laatumalleja. Palvelun laatumallien kehittämistä tukevat havainnot, joiden mukaan asiakkailta on taipumus arvioida laatua sen eri ulottuvuuksien summana (mm. Carman 1990, 2000; McDougall & Levesque 1994, ks. Gounaris 2005, 423). Yritysmarkkinoilla asiakkaan on hankintojen onnistumiseksi otettava huomioon erityisen suuri määrä eri tekijöitä.

Asiakkaan kokemaa palvelujen laatua pidetään yritysten kriittisenä menestystekijänä. Webster (1991) on todennut, että keskittyminen asiakkaaseen sisältää oleellisesti sitoutumisen laatuun. Laadun määrittää asiakas. Asiakassuuntautuneisuus ja sitoutuminen laatuun ovat siten sama asia. (mt. 2) Palvelun laadun on käsitteenä ja empiirisesti todettu liittyvän asiakastyytyvyyteen, mikä on tehnyt siitä merkittävän tutkimuskohteen palvelujen markkinoinnin piirissä. Käsitteillä on myös havaittu olevan yhteys kannattavuuteen. Palvelun laadun merkitys yrityksen kannattavuuteen liittyy siihen, että sitä pidetään yhtenä harvoista erilaistamisen keinoista ja mahdollisuutena saavuttaa kilpailuetua ja hinnoitteluvapautta. Laadukkaalla palvelulla myös vaikutetaan asiakaspysyvyyteen. (Venetis & Ghauri 2004, 1577)

4.2 Palvelun laatumalleja

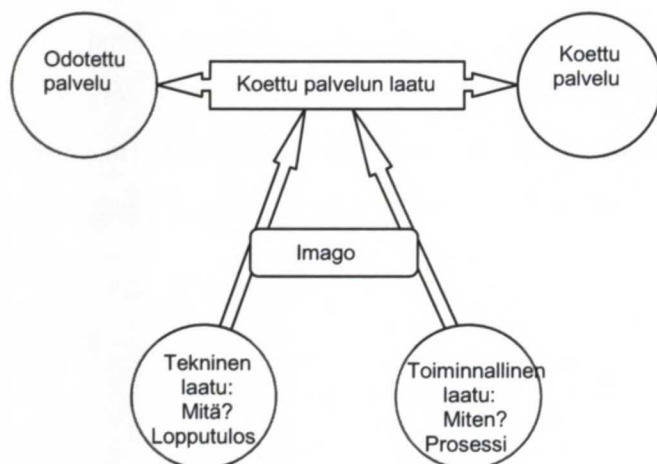
Seuraavassa tarkastellaan tunnettuja laatumalleja ja niiden kritiikkiä. Kirjallisuuden pohjalta pyritään esittämään teollisuuden paremmin sopivia laatu-ulottuvuuksia, joita käsitellään lopuksi luvussa 4.4.2.

4.2.1 Grönroosin malli

Grönroosin mallissa laatu jaetaan kahteen ulottuvuuteen: tekniseen laatuun ja funktionaaliseen eli toiminnalliseen laatuun. Tekninen laatu on palveluprosessin lopputulos; se, mitä asiakas saa tuloksena interaktiosta myyjäyrityksen kanssa. Teknistä laatua käsitellään nykyisin usein lopputuloslaatuina (esim. Grönroos 1998, 328) Tätä lopputulosta asiakas kykenee arvioimaan melko objektiivisesti, kuten minkä tahansa tuotteen teknisiä ominaisuuksia. (Grönroos 1984, 37) Teknisen ulottuvuuden lisäksi ostaja on kiinnostunut siitä, miten palveluprosessi matkalla lopputulokseen hoituu. Tätä funktionaalista ulottuvuutta asiakkaan on vaikeampi arvioida, ja arviolla on taipumusta olla subjektiivinen. (mt. 39) Mm. Halinen (1994) on tutkimuksessaan mainostoimistoympäristössä pohjannut Grönroosin malliin.

Edellisten ulottuvuuksien lisäksi malliin on liitetty myös yrityksen imago. Se syntyy pääosin teknisen ja toiminnallisen laadun seurauksena. (mt. 39) Imagoon vaikuttaa myös laatuodotuksen ja kokemuksen välinen ero: jos yritys kasvattaa ostajien odotuksia perinteisillä

markkinointikeinoilla, mutta epäonnistuu täyttämään kohonneita odotuksia käytännössä, heikentää se myös yrityksen imagoa. Imagoa voi säädellä laatuarviointia positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan. (mt. 40) (Kuvio 3)



Kuva 6. Grönroosin laatumalli. Grönroos (1998, 328). Suomennos tutkijan.

Toiminnallinen laatu näyttäisi mallin empiiristen havaintojen mukaan olleen teknistä laatua tärkeämpi laatuarviossa, olettaen että tekninen laatu täyttää normaalivaatimukset (Grönroos 1984, 41). Chumpitaz & Paparoidamis (2004, 244) puolestaan pitävät korkeaa teknistä laatua ehdottomana edellytyksenä b-to-b -asiakassuhteen olemassaololle. Tulokset korostivat myös asiakassuhteen hoitamisen tärkeyttä perinteisten markkinointikeinojen sijaan (Grönroos 1984, 41). Kolmas ulottuvuus, imago, näytti rakentuvan teoista eli on koetun palvelun tulosta (mt. 42) Empiiristä näyttöä palvelun laadun jakautumisesta toiminnalliseen ja tekniseen laatuun yritysmarkkinoilla ovat saaneet mm. Gounaris (2005), Chumpitaz & Paparoidamis (2004, 240) sekä Kang & James (2004, 274).

Kuten seuraavaksi käsiteltävässä SERVQUALissa, Grönroosin (1984) mallissa on kaksi muuttujaa, odotettu ja koettu laatu. Näiden vertailun tuloksena ostajalle syntyy kokemus palvelun laadusta. Odotukset syntyvät ostajalle annetuista lupauksista, joita synnytetään tietoisesti myyntitoiminnalla, hinnoittelulla ja promootiokeinojen avulla. Odotuksiin vaikuttavat myös monet muut seikat, kuten ostajan oma historia ja aikaisemmat kokemukset samasta palvelusta. (Grönroos 1984, 37) Tämä odotuksien ja koetun ns. diskonfirmaatio ei ole SERVQUALiin verrattuna mallissa kuitenkaan keskeinen rakenne (Gounaris 2005, 423).

Grönroos itse ei tarkoittanut malliaan muuksi kuin konseptuaaliseksi malliksi, joka auttaisi tutkijoita ja markkinoijia ymmärtämään asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen tarvittavia elementtejä markkinoinnissa. Sitä, miten palveluelementit tyydyttivät asiakkaita, oli Grönroosin mielestä mitattava asiakastyytyväisyydellä, eikä palvelun laatua sinänsä pitäisi mitata. (Grönroos 1998, 329) Asiassa kävi kuitenkin toisin, ja palvelun laatua kvantitatiivisesti mittaavia malleja kehitettiin. Pohjoismaisen ja amerikkalaisen koulukuntien laatumallien ero on myös se, että ensimmäinen määrittelee palvelun laadun yleisinä kategorioina, jälkimmäinen kuvailevin termein (Brady & Cronin 2001, 44).

4.2.2 Servqual-malli

Parasuraman ym. (1988) rakensivat suositun kvantitatiivisen SERVQUAL-laatumallinsa eksploratorisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen perusteella. Palvelujen markkinoinnissa SERVQUAL on melko yleisesti hyväksytty malli kuluttaja-asiakkaiden odotusten täyttymisen mittarina (Homburg & Rudolph 2001, 15). Mallissa palvelun laatu jaetaan viiteen ulottuvuuteen, joiden todettiin soveltuvan mm. pankki-, vakuutus-, laitteiden korjaus-, kaukopuhelu- ja autonkorjaamopalveluihin. Ulottuvuuksien oleellisuus vaihtelee tilanteittain, eikä kaikkia ulottuvuuksia aina tarvita (Zeithaml & Bitner 2003, 93). Alkuperäinen malli (Parasuraman ym. 1985, 47) sisälsi 10 osin päällekkäistä ulottuvuutta ja 97 kysymystä. Mallin testaamisen jälkeen se saatiin tiivistetyksi viiteen dimensioon ja 22 kysymykseen (Parasuraman ym 1988, 23):

- Luotettavuus (reliability): kyky hoitaa luvattu palvelu tarkasti ja luotettavasti
- Lähestyttävyyys (responsiveness): halu auttaa asiakkaita ja palvella ripeästi
- Vakuuttavuus (assurance): Työntekijöiden tietämys, käytös sekä kyky herättää luottamusta ja uskoa
- Empatia (empathy): Välittäminen, henkilökohtainen huomio asiakkaille
- Aineelliset osat (tangibles): Fyysiset tilat, kalusto ja henkilöstön ulkonäkö (ja promootiomateriaalit 1991)

Olennainen osa SERVQUALin rakennetta on odotetun ja koetun laadun erotus, ns. GAP-malli. Palvelusektorilla odotuksilla tarkoitetaan asiakkaan haluja ja toiveita, eli mitä myyjän toivotaan tarjoavan (Parasuraman ym. 1988, 17). Tutkijoiden mielestä palvelun laadun mittaaminen sinänsä ei ollut niin tärkeää kuin suoritusten vertaaminen asiakkaiden odotuksiin. Tästä syystä mallin kysymyssarja on parillinen - toinen käsittelee odotuksia ja toinen

kokemuksia. Näiden väliin jäävää kuilua voidaan seurata ajan mittaan ja nähdä tapahtuneet muutokset. (Parasuraman ym. 1990, 34) Alkuperäisessä mallissa palvelun laadun vaikutuksia haluttuihin seurauksiin, kuten uusintaostoihin, ei tutkittu.

Parasuraman (1998, 315) esittää yritysmarkkinoille muokatun GAP-mallin alkuperäisen (Parasuraman ym. 1985, 44) pohjalta. Odotusten ja kokemuksen välisiä kuiluja on neljä:

1. Markkinatiedon kuilu: myyjän epätäydellinen tai epätarkka tietämys asiakkaiden palveluodotuksista.
2. Palvelustandardikuilu: Myyjän epäonnistuminen muuntamaan asiakkaiden palveluodotukset myyjäyrityksen henkilöstön ohjeiksi.
3. Palvelusuorituskuilu: Henkilöstön tukijärjestelmän (rekrytointi, koulutus, teknologia, palkitseminen) puutteet, jotka estävät henkilöstöä suoriutumaan palvelustandardin tasolla.
4. Sisäinen kommunikaatiokuilu: Asiakaslupausten ja todellisen palvelusuorituksen välinen ero, joka johtuu myynnin ja palveluhenkilöstön kommunikaation puutteesta.

Parasuraman ym. (1988, 30) eivät tehneet eroa siinä, onko tarjottava palvelu yrityksen ydintuote tai avustava tuote kuten asiakaspalvelu. Yhteistä palveluntarjoajille oli kuitenkin kuluttajakauppa. Yritysmarkkinoita käsitellessään Parasuraman (1998, 310) erottelee palvelun ydintuotteeksi ja asiakaspalveluksi.

SERVQUAL on saanut osakseen huomattavasti arvostelua. Mallin pohjana olevaa teoriaa on kyseenalaistettu ja sen metodologiaa ja empiriaa on kritisoitu. Malliin on tehty vuosien mittaan lukuisia revisioita: kysymyksiä on muutettu, ulottuvuuksien suhteellista tärkeyttä on tutkittu. Parasuraman ym. (1988, 15) pitävät palvelun laatua asiakkaan kokonaisvaltaisena arviona yrityksen erinomaisuudesta. Malli on kuitenkin transaktiomainen, koska se mittaa palvelukohtaamisia (Brady & Cronin 2001, 39). Erityisen puntaroinnin kohteena on ollut mallin odotukset-konstruktio. Keskustelua on syntynyt myös mallin ulottuvuuksista ja soveltuvuudesta yrityssectorille.

Odotus-kokemus -diskonfirmaatiota ja SERVQUALissa tästä edelleen kehitettyä GAP-mallia on tarkasteltu kriittisesti. Ensinnäkin odotuksista puhuttaessa on ollut epäselvää, mikä on se taso, johon odotuksia pitäisi verrata: on spekuloitu vertaamista mm. toivottuun palvelutasoon tai hyväksyttävään tasoon (Parasuraman ym. 1994, 112); ideaalitasoon tai maailmanluokan

palveluntarjoajan tasoon (Teas 1993, 19-20). Odotusten tärkeys on myös kokonaan kyseenalaistettu sekä konseptina että empiirisesti (mm. Babakus & Boller 1992; Cronin & Taylor 1994, 130; de Ruyter ym. 1998, 402; Rosen & Surprenant 1998, 121). Cronin & Taylor (mm. 1994) esittelevätkin oman SERVPERF-mallinsa, jonka ulottuvuudet ovat SERVQUALia vastaavat, mutta odotuksia ei mitata. SERVQUAL-tutkijat puolustavat GAP-rakennettaan mm. sillä, että se pystyy tarkemmin osoittamaan, missä yrityksellä on palvelun pahimmat puutteet (Parasuraman ym. 1994, 116). Todellisten arvoa tuottavien piirteiden tunnistaminen odotusten ja koetun välisiä puutteita osoittamalla ei kuitenkaan onnistu (Rosen & Surprenant 1998, 121).

Myös odotuksien operationalisointi on nähty ongelmallisena: konditionaalimuotoisten väitteiden uskotaan tuottavan kohtuuttoman korkeita odotuksia (Parasuraman ym. 1990, ks. Teas 1993, 21). Asiakkailla ei voi aina olla hyvin muodostuneita odotuksia (Carman 1990, 48). Päinvastoin kuin kuluttajamarkkinoilla, odotuksia ei teollisuus-markkinoilla synnytetä myyjän toimesta yhtä aktiivisesti ainakaan perinteisen markkinointiviestinnän keinoin. Teollisuusasiakkaalla ei ehkä ole aikaisempaa, yhtä selkeää kokemusta palvelusta kuten kuluttajilla, sillä teollisuuden ongelmanratkaisutilanteet vaihtelevat ja palvelun ostotapahtumat saattavat tapahtua harvakseltaan (Cova ym. 2002, 3), joten asiakkaan historiassa on vähän episodeja. Käytännössä sekä odotukset että kokemukset -puolet kerätään tutkimukseen osallistujilta aina palvelukokemuksen jälkeen, mikä vähentää odotusvastauksien arvoa (Carman 1990, 47). On luultavaa, että pelkästään arvion kysyminen saa jo vastaajan vertaamaan kokemuksiaan odotuksiinsa mielessään, joten koetun arviointi saattaa sisältää sinänsä kokemukset-odotukset -vertailun (Llosa ym. 1998, 19). Käytännössä odotukset jätetäänkin hyvin useissa tutkimuksissa mittaamatta.

Myös SERVQUAL-mallin ulottuvuuksista (faktoreista) on saatu ristiriitaisia tuloksia. Ulottuvuudet ovat eri tutkimuksissa limittyneet päällekkäin, kuten esimerkiksi lähestyttävyyys ja vakuuttavuus (Parasuraman ym. 1991, 425). Viiden ulottuvuuden olemassaololle ei ole aina saatu tukea, vaan 22 kysymyskohtaa ovat vaikuttaneet yksiulotteisilta (Cronin & Taylor 1992, 61). McDougall & Levesque (1992, ks. Llosa ym. 1998, 23) toistivat SERVQUALilla tehtyjä testejä. Kaikki neljä aineetonta ulottuvuutta korreloivat voimakkaasti keskenään, mikä tarkoittaa että yhden laatu-ulottuvuuden parantaminen parantaa kokemusta muistakin ulottuvuuksista. Todetaan, että SERVQUALin faktoreiden muuttujien välisten suhteiden invarianssi (pattern reliability) on kyseenalainen (Llosa ym. 1998, 23).

Llosa ym. (1998, 31) tulivat myös siihen tulokseen, että SERVQUALin kysymykset eivät vastaa dimensioitaan eli niiden operationalisointi on epäonnistunut. Tutkittaessa sitä, miten vastaajat sijoittaisivat kysymyspatteriston kysymykset dimensioihin kävi ilmi, että vastaajat eivät osoittaneet niitä oikein (mt. 36). Tutkimuksissa on selvitetty myös ulottuvuuksien suhteellista merkitystä. Luotettavuus oli jatkuvasti kaikista kriittisin dimensio, vakuuttavuus ja aineelliset osat seuraavina. (Parasuraman ym. 1988, 31) Myös toistetuissa tutkimuksissa luotettavuus on ollut ylivoimaisesti tärkein ulottuvuus (mm. McDougall & Levesque 1992, ks. Llosa ym. 1998, 24). McDougall & Levesque (ks. mt. 22) löysivät dimensioita tarkastellessaan kolme ulottuvuutta: aineelliset osat, sopimuksen mukainen toiminta ja asiakas-henkilöstö -suhde. Näistä aineellinen osa oli suhteellisesti vähiten merkityksellinen. Tutkijat havaitsivat ulottuvuuksien olevan samankaltaisten kuin Grönroosin mallissa.

SERVQUAL ja SERVPERF on tarkoitettu palvelun laadun yleisiksi mittareiksi. Mallin soveltuvuudesta eri alojen käyttöön Parasuraman ym. (1991, 445) totesivat, että SERVQUAL on vain laadun mittauksen perusrunko. Tilastollisessa käsittelyssä sitä ei voi kuitenkaan muunnella kysymysten sanamuotoja enempää – kysymyksiä ei voida poistaa eikä ulottuvuuksiinkaan voida kajota mallin kärsimättä. Cronin & Taylor (1992, 65) esittävätkin, että palvelun laadun dimensiot vaihtelevat eri teollisuudenaloilla. Varhaiset tutkimukset ovat käsitelleet arkisia vähäisen sitoutumisen palveluja (mt. 65). Yleinen johtopäätös onkin, että SERVQUALin kaltaiset mallit jättävät teknisen laadun huomiotta ja keskittyvät puhtaaseen palveluprosessiin (mm. Kang 2006, 38). Todellinen laatu syntyy kuitenkin myös teknisestä laadusta (Carman 1990, 51).

SERVQUALin ja SERVPERFin kaltainen laatumalli ei sopine sellaisenaan teollisuusmarkkinoille. Parasuraman (1998) toteaa, että SERVQUALin käytöstä teollisuudessa ei ole saatu rohkaisevia tuloksia, ja teollisuuden palvelun laatuarviointi vaatii konseptuaalista ja empiiristä tutkimusta. Yritysasiakkaiden arviointikriteerit ja prosessit voivat olla kuluttajista paljonkin poikkeavat. Ulottuvuuksien operationalisointi teollisuuteen on haaste, samoin ulottuvuuksien suhteellinen painotus. (mt. 313) Maclaran & McGowan (1999, 37) toteavat, että malli on rakennettu suurten yritysorganisaatioiden kontekstissa, eikä se instrumenttinakaan käytännön syistä ole realistinen työkalu pienten yritysten käyttöön. Suhdemarkkinoinnin näkökulmasta on kyseenalaista, voiko globaali malli ylittää sopia asiakassuhteen arviointiin. Pitkän aikavälin palvelusuhteissa syntyvien sosiaalisten ja rakenteellisten yhteyksien rakentumismekanismi on vaihteleva ja räätälöity. (Rosen & Surprenant 1998, 108)

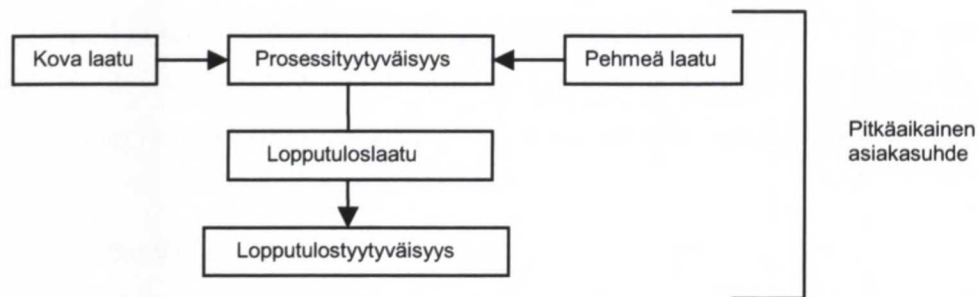
4.2.3 Muita malleja

Pavelun laatumalleiksi on ehdotettu myös monia muita malleja, mutta tyypillisesti ne pyrkivät yhdistelemään edellä esitettyjä ajatuksia prosessista ja lopputuloksesta. Esimerkiksi Rust & Oliver (1994) tarjosivat kolmen komponentin mallia asiakkaan laatuarvioinnin pohjaksi: asiakas-työntekijä -interaktio (toiminnallinen laatu), palveluympäristö ja lopputulos (tekninen laatu). Palveluympäristön erottaminen toiminnallisesta laadusta on kuitenkin vaikeaa (Kang & James 2004, 268). Muutoin malli vastaa käytännössä Grönroosin (1984) mallia.

On myös esitelty hierarkisia malleja, jossa yleisen palvelun laatuarvion alatasoina on SERVQUALin mallin kaltaisia ulottuvuuksia ja tämän alla vielä useampia alatasoja (esim. Brady & Cronin 2001). Dabholkar & Overby (2005, 13) tulkitsevat Brady & Croninin tutkimuksen tuloksena olleen näyttö palvelun laatuarvion yhteydestä sekä prosessi- että lopputuloslaatuun. Kang (2006, 47) testasi empiirisesti teknisen ja funktionaalisen laadun olemassaoloa liittämällä SERVQUALin dimensioihin teknisen laatu-ulottuvuuden hierarkisessa mallissa. Tulokset tukivat oletusta laadun jakautumista näihin kahteen ulottuvuuteen. Vaikka teknisen laadun tärkeys on tunnustettu, siihen liittyviä attribuutteja ei ole kunnolla tunnustettu (Brady & Cronin 2001, 40).

Szmigin (1993) on ehdottanut Grönroosin mallin pohjalta kolmitasoista laatumallia yritysten asiantuntijapalveluihin: kova prosessilaatu, joka liittyy siihen, *mitä* palveluprosessin aikana tehdään; pehmeä prosessilaatu liittyy siihen, *miten* prosessi hoidetaan; ja lopputuloslaatu. Tutkija pitää kovaa laatua teknistä laatua vastaavana, ja pehmeää laatua prosessilaatua vastaavana (mt. 9) Erotuksena Grönroosin malliin Szmigin näyttää kuitenkin pitävän teknistä (=lopputuloslaatua) ja toiminnallista laatua prosessilaadun osina ja lopputuloslaatua ikään kuin prosessin teknisen ja pehmeän laadun lopputulemana (mt. 9), kun taas Grönroosin mallissa tekninen laatu vastaa lopputuloslaatua (ks. operationalisointi Gounaris & Venetis 2002, 640-641; konsepti Grönroos 1998, 328). Mallissa pyritään kuitenkin siirtymään transaktionaalisesta suhdemarkkinoinnin näkökulmaan: Pehmeä laatu paranee yleensä suhteen edetessä, kun henkilökohtaiset suhteet osapuolten välillä kehittyvät. Kova prosessilaatu on liitetty mm. sopimuksellisten sitoumuksien, kuten toimitusaikataulujen täyttämiseen (Gounaris & Venetis 2002, 654).

Kova ja pehmeä laatu viittaavat mallissa asiakassuhteen jokapäiväisten asioiden sujumiseen. Laadut vaikuttavat toisiinsa: jos suhteen pehmeät aspektit sujuvat hyvin, kovan laadun virheitä on helpompi sietää ja päinvastoin. Suhteen pitkän aikavälin onnistumisen ratkaisee lopulta lopputuloslaatu. Jos päivittäinen laatu on huono, ei lopputuloksiin ehkä edes päästä eikä lopputulos ehdi vaikuttamaan tyytyväisyyteen. Kuva 4 esittää Szmiginin laatumallia.



Kuva 7. Tyytyväisyyden ja laadun rooli pitkässä asiakassuhteessa. (Szmigin 1993, 10) Suomennos tutkijan.

Lopputuloslaatu, asiakkaan arvio pehmeän ja kovan laadun parametrien lopputuloksesta, on teollisuusmarkkinoilla vaikea arvioitava (mm. Patterson 1995, ks. Gounaris & Venetis 2002, 641), koska lopputulokseen voivat vaikuttaa myyjästä riippumattomat seikat (Szmigin 1993, 9). Gounaris & Venetis (2002, 641) ovatkin jalostaneet Szmiginin (1993) mallia operarionalisoimalla ulottuvuuksia ja testaamalla palvelun laadun ulottuvuuksina vielä Halisen (1994) esittämän välittömän lopputuloslaadun ja lopullisen lopputuloslaadun. Ensimmäinen viittaa siihen, kuinka onnistuneesti myyjä on tarjonnut asiakkaalle ratkaisun ongelmaan, ja jälkimmäinen kuvaa lopputuloksen synnyttämiä vaikutuksia. Halisen (1994) erottelu syntyi mainostoimistoymäristössä, jossa esimerkiksi mainoskampanjan lopulliset vaikutukset nähdään myöhemmin. Gounaris (2005) on nimennyt mallin INDSErViksi, ja yritysmarkkinoilla testattuna se osoittautui SErVQUALia toimivammaksi. SErVQUALin dimensioid romahdivat Gounarin tutkimuksessa kahteen, aineelliseen ja pehmeän prosessilaadun kaltaiseen faktoriin. INDSErVin todettiin soveltuvan yritysmarkkinoille siten, että lopputuloslaatu oli yksi, jakamaton ulottuvuus Halisen mallista poiketen. Teollisuuden tuotantovälinemarkkinoilla voidaankin olettaa, että teollisuusasiakkaat ovat kiinnostuneita viime kädessä lopputuloksen vaikutuksista toimintaansa.

4.3 Palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden yhteys teollisuudessa

Asiakastyytyväisyys on ollut markkinoinnin tutkimuksen ydinalueita, sillä yritysten menestymisen markkinoilla katsotaan perustuvan asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen kilpailijoita paremmin. Tyytyväisyyden katsotaan jo sosiaalisen vaihdantateorian mukaan (Thibaut & Kelley 1959, ks. Wangenheim 2003, 146) johtavan toivottuun käyttäytymiseen kuten uskollisuuteen, sitoutumiseen, suosittelemiseen ja uusintaostoihin.

4.3.1 Asiakastyytyväisyys teollisuusmarkkinoilla

Asiakastyytyväisyys on usein määritelty psykologisena prosessina, jossa asiakas arvioi, kuinka hyvin tuote tai palvelu on tuottanut tyydyttävän kokemuksen tarpeidensa täyttymisestä (Oliver 1997, 13). Oliver (1993) esittää keskeisessä tyytyväisyysmallissaan tunteen, kuten ilon, suuttumuksen, inhon, häpeän, syyllisyyden ja pelon vaikuttavan tyytyväisyyteen. Monissa kuluttajille suunnatuissa palveluissa tunne on palvelun nimenomainen päämäärä, kuten matkailussa, teatterissa, huvipuistoissa ja muissa vapaa-ajan palveluissa (Liljander & Strandvik 1995, 153). Yritysmarkkinoilla asiakas ei kuitenkaan yleensä koe suoraa käyttökokemusta teollisuustuotteesta tai -palvelusta. Tarpeetkaan eivät ole henkilökohtaisia. Teollisuudessa tyytyväisyys liittyykin *vaihdantaprosessin avainelementteihin ja odotusten täyttymiseen* (Möller & Wilson 1995, 57). Yritysten päätöksenteko ja arviointi poikkeaa kuluttajista siten, että arvioinnin perustana on yritystoimintojen toteuttamiseen liittyviä konkreettisia, rationaalisia tavoitteita (Rossomme 2003, 181). Teollisuusasiakas tekee päätöksiä vähemmän tunteenomaisesti kuin kuluttaja (Cooper & Jackson 1988, 68): ostettavan tuotteen luonne ei ole omiaan herättämään suuria intohimoja, päätöksenteko on mahdollisesti hajautettu organisaation jäsenten kesken ja taloudelliset rajoitteet ja tulosvastuu hillitsevät tehokkaasti mielitekoja.

Asiakastyytyväisyyden mittaamisen malliin kuuluu palvelun laatumalleja keskeisempänä odotusten ja kokemuksen erotus (disconfirmation of expectations) (Patterson ym. 1997, 5). Niiden käsittelyssä on tosin pieniä eroja laatumalleihin, esim. de Ruyter ym. 1997, 391. Mallin ongelma on se, että jos asiakkaan odotukset eivät ole ennen käyttökokemusta korkealla, ja tuote/palvelu toimii kehnosti, on asiakas mallin mukaan silti tyytyväinen, koska odotusten ja kokemusten erotus on pieni tai olematon (Spreng ym. 1996, 26).

Tyytyväisyys ja tyytymättömyys eivät ole paitsi toistensa vastakohtia, ne saattavat olla jopa erillisiä käsitteitä. Jokin seikka voi synnyttää vain tyytyväisyyttä tai vain tyytymättömyyttä. Jos jokin palveluprosessiin liittyvä seikka, kuten oikea-aikainen toimitus, on ostajan ehdoton minimivaatimus (-odotus), ei toimituksen tapahtuminen ajallaan synnytä enää erikseen tyytyväisyyttä; välttämätöntä asiaa ei ole syytä erityisesti kiitellä. Tästä minimivaatimuksesta lipeäminen, kuten toimituksen myöhästyminen, voi sen sijaan aiheuttaa ainoastaan tyytymättömyyttä. Kahden erillisen käsitteen rakenteesta on kuitenkin pitkään kiistelty. (Rosen & Surprenant 1998, 122)

Kuten palvelun laadussa, myös tyytyväisyydessä voidaan erotella lopputulokseen ja siihen johtaneeseen prosessiin liittyvä tyytyväisyys. Lopputulokseen liittyvä tyytyväisyysajattelu käsittää tyytyväisyyden kulutuskokemuksen psykologisena jälkitilana (Yi 1990, 69). Prosessiin liittyvä tyytyväisyys puolestaan perustuu olettamukselle, että itse odotusten täyttämisen prosessi on tärkeä; että koko palveluprosessin läpiviennin aikana asiakkaalle syntyy kumuloituva arvio tyytyväisyydestään (mt. 70). Suhdemarkkinointi pitkin aikajänteineen ja tiivine suhdekäsityksineen on vaikuttanut myös asiakastyytyväisyystutkimukseen. Homburg & Rudolph (2001, 16) toteavat, että teollisuusmarkkinoilla asiakastyytyväisyys on ymmärrettävä transaktioiden sijasta itse asiakassuhteeseen liittyvänä. Tämä tyytyväisyys on luonteeltaan kumulatiivista; se syntyy nykyisen ja kaikkien aikaisempien episodien summana. Tyytyväisyys voidaan siis määritellä suhtautumisena koko asiakassuhteeseen, *suhdetyytyväisyytenä* (Wangenheim 2003, 146).

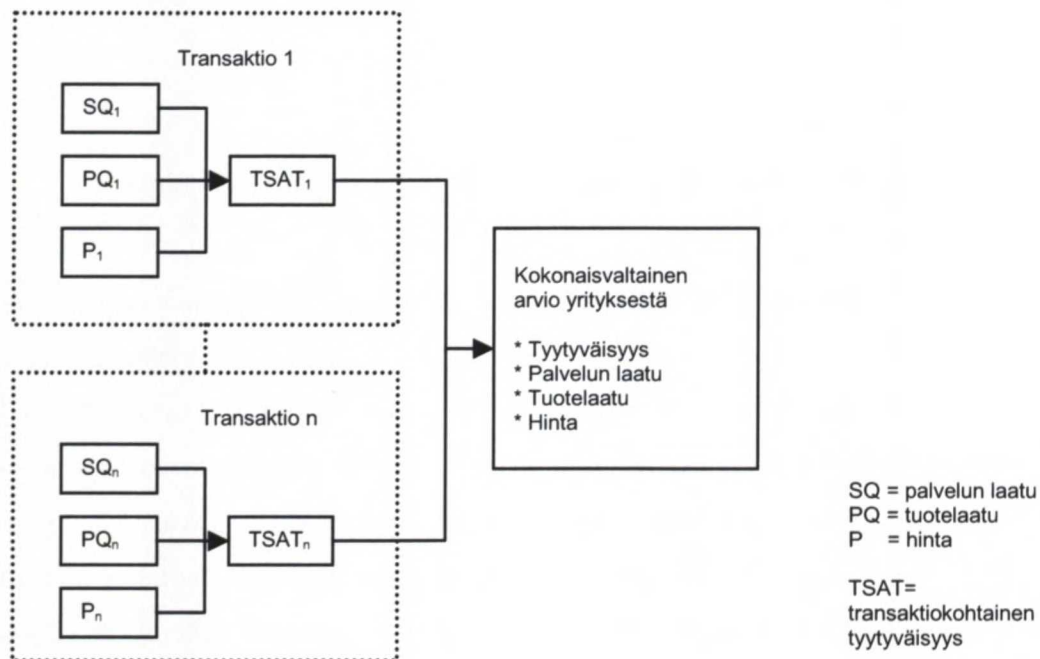
Tikkanen & Alajoutsijärvi (2002) laajentavat asiakastyytyväisyyden rakennusosaksi yritysten välisen sisäisen suhteen lisäksi myös molempien osapuolten toimijaverkostot, mm. toimittajat, rahoittajat, muut asiakkaat, ostajayrityksellä mm. asiakkaan omat asiakkaat, omat toimittajat sekä kilpailevat myyjäyritykset. Tutkijoiden mukaan myyjäyrityksen tulisi ymmärtää myös avainasiakkaidensa yritysverkostoja. Pitkällä aikajänteellä asiakastyytyväisyyteen vaikuttaisi oleellisesti se, kuinka asiakkaan verkosto reagoi myyjä-asiakassuhteessa tapahtuvaan toimintaan. Myyjäyrityksen on hyväksyttävä, että asiakkaiden tyytyväisyyteen vaikuttavat myös yritysverkostoihin liittyvät asiat, joihin se ei kykene vaikuttamaan (mt. 34). Tutkijat toteavat myös, että teollisuusasiakas on ainakin osittain vastuussa omasta tyytyväisyydestään, mitä tulee vaikkapa yhteisesti suunniteltavan ratkaisun hankintaan (mt. 30). Tämä johtuu yritysten välisestä symmetriasta: molemmilla osapuolilla on runsaasti tietoa, kyvykkyys- ja resursseja. Itse asiassa ostajayrityksillä on tyypillisesti ylivertaiset resurssit myyjäyrityksiin

verrattuna ja ne ovat myyjiä aloitteellisempia sopimusliiketoiminnassa (Häkansson & Snehota 1995, 8).

4.3.2 Palvelun laatu ja tyytyväisyys palvelukeskeisen logiikan näkökulmasta

Keskeinen keskustelun aihe on ollut palvelun laadun ja tyytyväisyyden välinen kausaalisuus (Wetzels 1998, 410). Vallitsevampi käsitys näyttää olevan, että palvelun laatu edeltää tyytyväisyyttä (esim. Liljander & Strandvik 1995, 145; Cronin & Taylor 1992, 64), ja että tyytyväisyydellä näyttäisi olevan palvelun laatua suurempi yhteys ostoaikomuksiin (Cronin ja Taylor 1992, 64). Zeithaml & Bitner (2003, 85) kuvaavat asiakastyytyväisyyden olevan laatua kattavampi käsite, joka sisältää palvelun laatukäsityksen lisäksi tuotteen laatukäsityksen, hinnan sekä tilanne- ja henkilökohtaisia tekijöitä. Päinvastaista näkemystä edustavat mm. Bolton & Drew (1991, 376) ja Bitner & Hubbert (1994, 77), joiden mukaan tyytyväisyys on palvelun laadun edeltäjä ja palvelun laatu on laajempi käsite.

Mittaustavastakaan ei ole päästy yksimielisyyteen. Veloutsou ym. (2005, 610) rinnastavat transaktiokohtaisen tyytyväisyyden ja palvelun laadun toteamalla molempien olevan episodeittain vaihtelevia. Yleisemmin tyytyväisyyden on kuitenkin pidetty liittyvän yksittäisiin kokemuksiin, kun palvelun laatu on nähty pitkän aikavälin arviona (Rosen & Surprenant 1998, 108). Teas (1993, 30) ehdottaa kahta palvelun laatukonseptia: transaktiokohtaista ja suhdekohtaista laatua. Lopputulos on, että molempia rakenteita voidaan tarkastella sekä transaktioittain sekä kumulatiivisesti (Liljander & Strandvik 1995, 142 ; Teas 1993, 30; Parasuraman ym. 1994, 121) Parasuraman ym. (1994) ovat esittäneet globaalin, kumulatiivisen yritysarviointin viitekehyksen. Siinä yleiskäsitys myyjästä syntyy transaktiokokemusten summana. Laatu on jaettu perinteisen erottelun mukaisesti tuote- ja palvelulaatuun. Lisäksi arvioon vaikuttaa hinta. Transaktiosta syntyy transaktiokohtainen tyytyväisyys, ja transaktoiden kumulatiivisena tuloksena yleiskäsitys yrityksestä. (Kuva 8)



Kuva 8. Kokonaisvaltaisen yritysarvion komponentit. Parasuraman ym. (1994, 122). Suomentanut tutkijan.

Palvelun laatua ja asiakastyytyväisyyttä pidetään kirjallisuudessa myös yhtenä ja samana asiana. On saatu myös empiiristä näyttöä sille, että kumulatiivinen kokonaistyytyväisyys ja kumulatiivinen palvelun laatu korreloivat voimakkaasti keskenään (Bitner & Hubbert 1994, 92). Iacobucci ym. (1995, 293) ovat löytäneet laadulle sekä tyytyväisyydelle osin toisistaan poikkeavia edeltäjiä, mutta yhtäläiset yhteydet ostoaikomuksiin, ja tutkimus tukee ajatusta palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden samanlaisuudesta. Tutkijat itse pitivät silti henkilökohtaisesti teoreettisesti houkuttelevampana, jos konstruktiot olisivat erilliset (mt. 294). Rosen & Suprenant (1998, 106) toteavat, että palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys ovat keskenään korreloivia käsitteitä, ja tutkimuksissa päädytään yleensä käyttämään vain toista niistä.

Analogia palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden välillä on mielekäs Vargon & Luschin (2004) palvelukeskeisen logiikan näkökulmasta, jolloin kaikki tyytyväisyyteen vaikuttavat dimensiot liittyisivät palveluun – joka nähdään laajasti. Kokonaisvaltaisesti tarjoamaa käsittelevästä ratkaisukeskeisestä näkökulmasta molemmissa on kyse siitä, mitkä tarjoaman ominaisuudet ovat tärkeitä, mitkä eivät, minkälainen toimintapa ja miten hoidettu prosessi tuottaa haluttuja vaikutuksia asiakkaassa. Rosen & Surprenant (1998, 108) toteavatkin, että

palvelun laatukäsityksen ja tyytyväisyyden todellinen ero syntyy lähinnä käytetyistä ulottuvuuksista ja attribuuteista.

4.4 Asiakassuhteen laatu-ulottuvuudet teollisuudessa

Suhdemarkkinoinnin painotus pitkiin asiakassuhteisiin on vaikuttanut myös laadun tutkimukseen. Kokonaisvaltainen, kumulatiivinen arvio episodien laadusta kulminoituu näkökulmassa lopulta asiakassuhteeseen. Lisäksi asiakassuhteessa on ulottuvuus, joka ei kehity yksittäisiä kauppatahtumia takasteltaessa: yksilöiden välinen laatu ja suhteessa kehittyvä kommunikaatio.

Yritysmarkkinoille rakennetussa D & D (dimensions, domains) -mallissaan Holmlund (1997; 2001) esittää, että *asiakassuhteen laatu* rakentuu tarjooman ytimen laadusta (tekninen ulottuvuus), yksilöiden välisten suhteiden laadusta (sosiaalinen ulottuvuus) sekä suhteeseen liittyvistä taloudellisista kustannuksista ja hyödyistä (taloudellinen ulottuvuus). Tekninen ulottuvuus edustaa mallissa asiakkaan ongelmien ratkaisua tarjooman ytimenä. Ulottuvuus sisältää sekä ongelmanratkaisuprosessin että prosessin lopputulemaan. Grönroosin (1984) mallista poiketen ”tekninen” ei siten liity vain materialistisiin ja teknisiin seikkoihin, vaan laajemmin tarjooman arvonluomisprosessiin. (Holmlund 2001, 17)

Mallin erottaa aikaisemmista esitetyistä laatumalleista pitkän aikajänteen suhdenäkökulma, tuotanto-orientoituneen laadun ja perinteisen palvelun laatumallin yhdistäminen sekä taloudellinen ulottuvuus. Lisäksi Holmlundin D&D -mallissa erotetaan prosessi ja lopputulema. (Taulukko 2)

Taulukko 2. Asiakassuhteiden D&D -malli. Holmlund (1997, 157). Suomennos tutkijan.

	Prosessialue	Lopputulosalue
Tekninen ulottuvuus tarjooman ydin arvontuotantoprosessissa: tuotteet tai palvelut, kuten 1) materiaalit, komponentit, korjauspalvelu, tekninen tietotaito tai 2) paketti tuotteita, jotka muodostavat kokonaisen järjestelmän tai tuotteet, kuten rakennusprojektit, tuotantoprosessijärjestelmät	Tarjooman kokoomisprosessi, joka sisältää mm. suunnittelun, tuotannon, varastonhallinnan, kuljetuksen, kunnossapidon Prosesseja luonnehtii luotettavuus innovatiivisuus kykyjen käyttö nopeus fyysisten resurssien käyttö joustavuus turvallisuus	Tarjooman kokoomisprosessien tekninen lopputulema, jota määrittelee luotettavuus innovatiivisuus sopeutettavuus estetiikka kestävyys
Sosiaalinen ulottuvuus sosiaalinen interaktio yksilö- ja yritystasolla	Sosiaalinen interaktioprosessi, joka ajan myötä tapahtuu. Prosesseja luonnehtii vetovoima luottamus tuttavuus arvostus miellyttävyys nautinto	Sosiaalisen interaktion tulos henkilötasolla: vetovoima tuttavuus kunnioitus miellyttävyys nautinto yritystasolla: yritystenvälinen koheesio vetovoima luottamus
Taloudellinen ulottuvuus suhteen taloudelliset hyödyt ja kustannukset	Juoksevat taloudelliset seikat suhteessa: hinnoittelu kustannukset tuottavuus	Taloudellisten prosessien tulokset, suhdehyödyt: kilpailukykyinen hintataso volyymi voittomarginaali tuottavuuden parantuminen latentit suhdehyödyt suhdekustannukset: suorat suhdekustannukset epäsuorat suhdekustannukset latentit suhdekustannukset

Rosen & Surprenantin (1998, 112-113) analysoimassa teollisuuden kaluston toimittajan laatu- ja tyytyväisyystutkimuksessa kävi ilmi, että asiakkaat eivät lokeroineet tuote-, asiakaspalvelu- ja henkilöstödimensioita erikseen. Sen sijaan merkittävä tekijä oli tarjoamaan liittyvien *vaatimusten täyttäminen*. Niissä epäonnistuminen synnytti tyytymättömyyttä, mikä ei ollut hyväksyttävissä. Muita päätelmiä tutkimusten perusteella ovat, että prosessiin liittyvät seikat kuten kommunikaatio, joustavuus ja suunnittelu, ovat merkittäviä tekijöitä (Rosen & Surprenant 1998, 117). Syynä voi olla se, että tarjooman eli ydintuotteen toimivuus on ostajan valintajoukkoon pääsyn vähimmäisvaatimus. Samoin toimintojen tasolle (oikea-aikainen toimitus, oikeanlainen tilausten käsittely ym.) keskittyminen ei ole riittävä näkökulma suhteen kuvaamiseen. *Interaktio*, joka tuottaa arvoa osapuolille, on tyytyväisyyden luoja. Ne

tyytyväisyyttä synnyttävät tekijät, jotka tyydyttivät asiakasta suhteen alussa, voivat myöhemmin kehittyä tyytymättömyyden aiheuttajiksi, sillä niistä tulee suhteen ylläpitämisen minimivaatimuksia. (Rosen & Surprenant 1998, 117) Sekä vähimmäisvaatimusten että todellisten arvoa tuottavien komponenttien tunnistaminen on siis tarpeen. Tärkeä huomio on myös, että asiakkaat tarkastelevat myyjäyritysten toimintoja suhteenäkökulmasta (mt. 118). Palvelun laadun mittarit ovat samanlaisia kuin tyytyväisyydessä: ratkaisun luotettavuus, oikean ratkaisun löytäminen ensiyrittämällä, asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja ripeä palvelu indikoivat laatua asiakkaiden mielissä (Rosen & Surprenant 1998, 113).

Tutkimuksessa hinnalla on vähäinen merkitys tyytyväisyyteen. Tulokset antavat viitettä siitä, että asiakas ostaa toimivan tuotteiden ja palvelujen sijaan viipymättömän teknisen ratkaisun ja nopean reagoinnin asiakkaan ongelmaan. (Rosen & Surprenant 1998, 113) Ensimmäinen tekijä liittyisi siten kovaan prosessilaatuun ja tekniseen laatuun ja jälkimmäinen pehmeään laatuun. Teollisuudessa tuotannon alhaalla pitäminen on erittäin kallista, yleensä kalliimpaa kuin mikään ostettava laitteisto tai asennus. Siitä seuraa myös ongelmia asiakkaan omilla markkinoilla. Asiakas saattaakin toivoa toimittajan omalla toiminnallaan edesauttavan ongelmien minimoimista, maksoi melkein mitä maksoi. Tätä tukevat myös Jackson ym. (1995, 104), joiden tutkimuksessa käy myös ilmi, että teollisuuspalvelun hinta ei ole sen parempi laadun indikaattori kuin tuotteissakaan. Tämä poikkeaa siitä tavanomaisesta olettamuksesta, että laadun ollessa vaikeasti arvioitaessa mm. hintaa käytetään viitteenä laadusta (Nagle & Holden 2002, 92). Hinta on silti hyvin tärkeä osa toimittajan valintaa teollisuudessa (Rosen & Surprenant 1998, 113). Myös Roberts ym. (2003, 190) suosittelevat kustannusten huomioon ottamista asiakassuhteen laatua tutkittaessa.

4.5 Koettu arvo

Asiakkaan kokema arvo (value, customer perceived value) on suhdemarkkinoinnin kulmakiviä. Jos yritys ei kykene luomaan ja tuomaan arvoa asiakkaille, ei sillä ole elinedellytyksiä eikä syytä toimia markkinoilla (Veloutsou ym. 2002, 437). Palvelun laadun parantaminen yli asiakkaiden odotusten ei kuitenkaan lisää ostohalukkuutta (Parasuraman 1988, 320). Onkin arveltu, että ostajat eivät aina hae parasta laatua, vaan parasta arvoa (Cronin & Taylor 1992, 65). Arvon merkitys kasvaa yrityssektorilla, jossa ostopäätöksiä tehdään pitkälti taloudellisin perustein (Ulaga & Eggert 2002, 108).

4.5.1 Arvon määritelmä

Suhdemarkkinointiorientaatio on muuttanut myös arvon käsitystä: kun arvon katsottiin ennen sisältyvän yrityksen tuotteisiin (ks. luku 3.1.1) ja yrityksen toimivan arvon *jakelijana* (Berry 2000, 137), nykyisin arvon *luo* myyjä tai jopa asiakas ja myyjä yhdessä (Prahalad & Ramaswamy 2004, 15; Vargo & Lusch 2004, 11). Arvonluomisprosessissa yrityksen resurssit ja kyvykkyydet valjastetaan muuntumaan asiakkaan kokemaksi arvoksi, ja tämä prosessi on tärkeä kyky yritykselle (Möller 2006b, 913).

Arvo on asiakkaan tulkinta (Blois 2004, 251) eli kokemus arvosta - koettu arvo. Eggert & Ulagan (2002, 110) katsauksessa arvo nähdään strategisena käsitteenä, jota tutkittaessa vastataan siihen, kuinka asiakkaille voidaan luoda arvoa. Eri asiakassegmenteillä on erilainen käsitys arvosta, samoin ostajaorganisaation jäsenillä voi olla keskenään poikkeavat arvokäsitykset. Tavallisin tapa käsitellä koettua arvoa on hyödyn ja uhrausten eli kustannusten välisenä suhteena:

$$\text{koettu arvo} = \frac{\text{koetut hyödyt}}{\text{koetut uhraukset}}.$$

(Monroe 1991, ks. Raval & Grönroos 1996, 21). Koettu hyöty on fyysinen kokonaisuus, palvelukokonaisuus ja käyttöön liittyvä tekninen tuki (Monroe 1990, ks. Eggert & Ulaga 2002, 110). Koetut uhraukset voidaan mitata rahallisena arvona, mutta ne voivat olla myös hyvin vaikeita arvioida rahallisesti (Blois 2004, 251). Ostohinnan eli rahan lisäksi uhraukset eli kustannukset voivat liittyä aikaan ja vaivaan, esimerkiksi ostotoiminnan kustannukset kuten tarjouskilpailun järjestäminen ja neuvottelut, tilausprosessin hoitaminen, laadunvarmistus, varastointi ja tehtaan alasajosta syntyneet kustannukset toimituksen ongelmien vuoksi (Lindgreen & Wynstra 2005, 733). Raval & Grönroos (1996, 22) esittävät koetun arvon olevan myös hyvin riippuvainen tilanteesta. Ekonometriassa arvo = koettu *laatu* / kustannus, mikä voi selittää palvelun laadun suosiota tutkimuksessa (Rosen & Surprenant 1998, 107). Arvo liittyy myös kilpailuun. Yritys, joka tarjoaa parhaimman vaihtokaupan hyödyn ja kustannusten välillä, saa kilpailuetua. (Eggert & Ulaga 2002, 110)

4.5.2 Vaihintaan liittyvä arvo

Vaihintaan liittyvä arvo (exchange value) on arvoa, joka syntyy yrityksen tarjoomasta. Ostaja vapauttaa tarjooman hyödyt uhraamalla omia resurssejaan ja kyvykkyyksiään. Nämä

uhraukset ovat kustannuksia, joita vastaan tarjooman hyöty punnitaan. (Möller 2006b, 915) Arvo on suhteellista, koska sitä pystytään vertaamaan kilpailijoiden tarjoomiin (ks. mt. 915).

Transaktiotasolla arvo nähdään käytännössä tavaroiden ja palveluiden arvona, joka *hinnalla* saadaan (Lindgreen & Wynstra 2005, 736). Myös Grönroosin (1997, 412) käsittelyssä transaktionaalinen kustannus on yhtä kuin hinta. Hinta on siis tutkijoiden mielestä tällä tasolla ratkaiseva arvon määrittelijä. Ajattelu liittyy perinteiseen operandiajatteluun, jossa hinta indikoi tarjoomaan sisällytettyjen resurssien, kuten materiaalien ja työtuntien arvoa (luku 3.2.3, Vargo & Lusch 2004, 6).

Projektiliiketoiminnan tyypillisin ostotapa, tarjouskilpailutus, mahdollistaa teoriassa alhaisimman hinnan ja ostajalle parhaan taloudellisen lopputuleman, sillä tarjouskilpailutus kompensoi ostajan epätäydellistä informaatiota ja käyttää hyväksi toimittajien kilpailua. Tarjouskilpailutuksen taloudellinen tehokkuus ei ole itsestään selvää, vaikka markkinamekanismin toimivuuteen on pitkään uskottu (Cova ym. 2002, 27). Avointa, julkista tarjouskilpailua pidetään puhtaimpana kilpailutuksen muotona, sillä käytännössä alhaisimman hinnan tarjous valitaan. (Cova ym. 2002, 25) Kutsutarjouskilpailussa, joka on yksityisen sektorin yleisin kilpailutusmenetelmä, asiakas lähettää tarjouspyynnön haluamilleen toimittajille. Toimittajat asiakas on valinnut omasta valintajoukostaan. (Cova ym. 2002, 26) Neuvoteltu hinta syntyy, kun projektin laajuus on epäselvä, ja hinta tarkentuu urakan yksityiskohdista neuvoteltaessa (Webster 1991, 210). Neuvottelun lähtökohtana voivat olla listahinnat, budjettitarjous (arvio) tai alkuperäinen tarjous (mt. 211). Teollisuudessa on urakkatarjousten lisäksi käytössä mm. lista- eli yksikköhinta. Stremersch ym. (2001, 7) toteavat yksikkölaskutuksen olevan tyypillinen hinnoittelutapa teollisuuden kunnossapitopalveluissa, mutta läpinäkyvä ja helposti kilpailulle alistettava. Hinnoittelustrategiana ajatus vaikuttaa alkeelliselta (mt. 7), mutta yksikköhinnoittelu voi olla myyjäyriyksille hyvinkin kannattavaa - se voidaan nähdä eräänlaisena ”avoimena piikkinä”.

Lapierre (1997, 389) on myös esittänyt, että teknisissä b-to-b -palveluissa transaktiotason arvonmuodostuksen lisäksi arvo syntyy käytössä eli kun toimitettu ratkaisu on otettu käyttöön. Teollisuudessa investointi- ja tuotantovälineratkaisut tuottavat tuotannollisia ja taloudellisia vaikutuksia pitkän ajan transaktion jälkeen, joten arvoa on tarkasteltava myös tästä näkökulmasta.

4.5.3 Asiakassuhteen arvo

Suhdemarkkinoinnin näkökulmasta asiakassuhteella on sellaisia hyötyjä, joiden vuoksi suhteeseen pyrkiminen kannattaa. Asiakassuhteeseen liittyvä arvo (relational value) tarkoittaisi näkökulman mukaan sellaista arvoa, joka syntyy suhteessa itsessään (Möller 2006b, 915). Ravald & Grönroos (1996, 23) esittävät, että asiakassuhteella voi olla vaikutus arvon kokemukseen episodeissa. Tiivis suhde vähentäisi fokusta erillisten tarjoomien arvioinnista kokonaisvaltaisen suhdearvion suuntaan. Tutkijat esittävätkin, että arvoa tutkittaessa pitäisi tarkastella sekä episodi- että suhdetasoa (mt. 28):

$$\text{episodin kokonaisarvo} = \frac{\text{episodin koetut hyödyt} + \text{suhdehyödyt}}{\text{episodin koetut uhraukset} + \text{suhdeuhraukset}}.$$

Jatkuva asiakassuhde vähentää asiakkaan kustannuksia, koska ratkaisuntarjoajavaihtoehtoja ei tarvitse seuloa markkinoilta (Ford ym. 1998, 89). Kommunikointi nopeutuu. Toimintojen koordinointi voi tehostaa yritysten toimintaa. Resurssien sopeuttaminen ja sosiaalinen kanssakäyminen voivat tuottaa uutta tietoa ja innovaatioita. (Ford ym. 1998, 90-91)

Myös hankintaan liittyvä riski epäonnistumisesta voi olla kustannus (Ravald & Grönroos 1996, 22). Mitä keskeisemmässä asemassa hankittava tuotantovälinehyödyke on asiakkaan omalle tuotannolle, sitä merkittävämmäksi kustannukseksi hankinnan sisältämä riski voi muodostua. Myös hankittavan hyödykkeen pitkä käyttöikä voi lisätä epävarmuutta ja vaikuttaa asiakkaan riskikäsitykseen. (Naumann 1995, 108) Ravald & Grönroos (1996, 24) uskovat, että turvallisuus ja luotettavuus vähentävät asiakkaan kokemaa uhrausta.

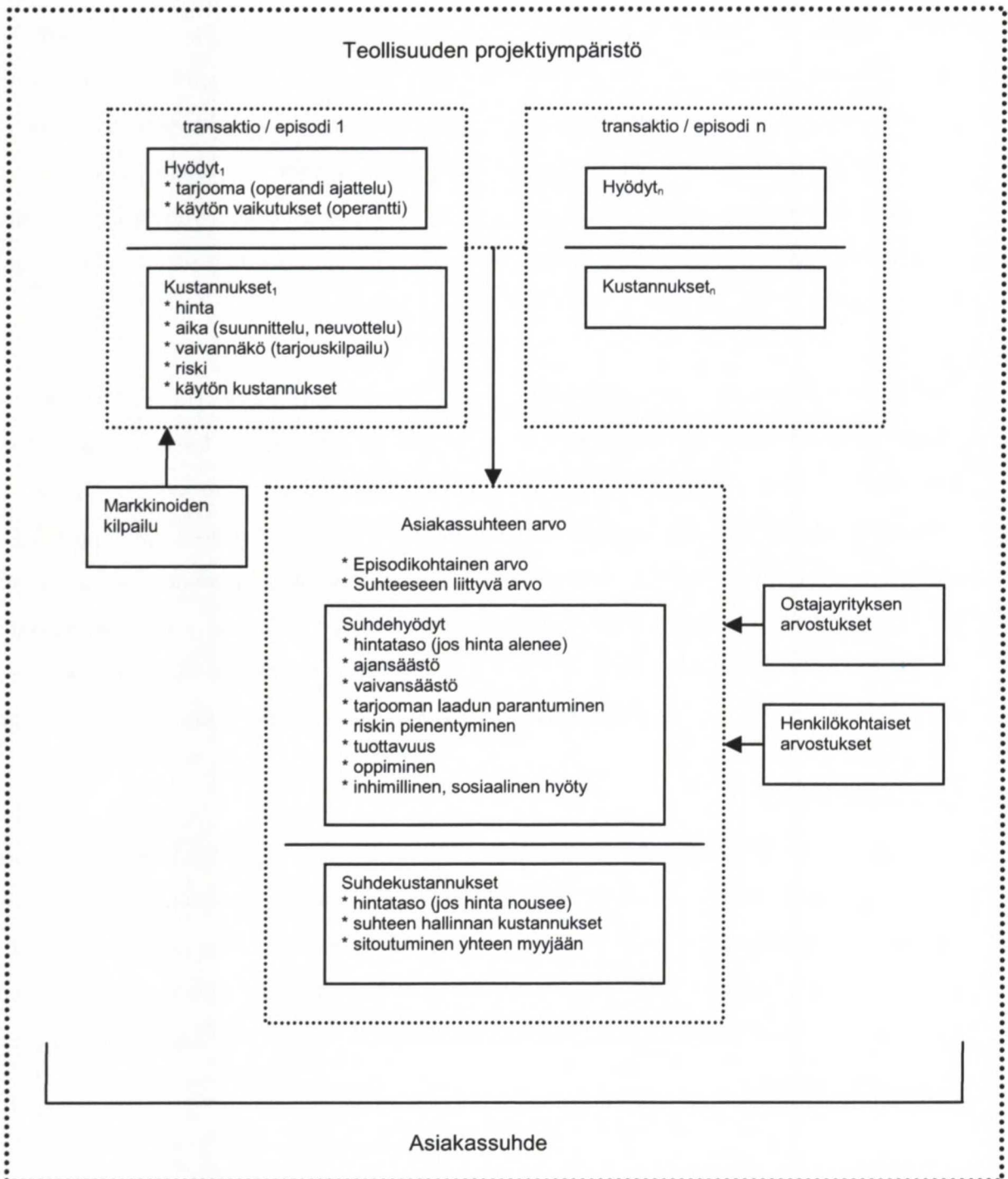
Lapierre (2000) on tunnistanut 13 suhteen arvoon vaikuttavaa tekijää jakaen ne viiteen ulottuvuuteen: tuote-, palvelu- ja suhdehyödyt sekä hinnan ja suhdekustannukset uhrauksiksi. Tutkimus lienee ainoa empiirisesti tutkittu, mutta heikosti yleistettävissä oleva moniulotteinen malli teollisuusmarkkinoilla, mutta se on Ulaga & Eggertin (2005, 77) arvion mukaan ylikuormitettu ja muuttujiin on sisällytetty tekijöitä, jotka ovat erillisiä rakenteita, kuten luottamus. Ulaga & Eggert esittävät, että arvonmuodostus vaihtelisi asiakassuhteen laadun mukaan siten, että transaktionaalisisissa suhteissa hinnan merkitys painottuisi, ja tiiviimmissä yhteistyösuhteissa esimerkiksi suhteessa syntyvä tietotaito korostuisi (mt. 89-90).

Asiakassuhteen arvo on nuori tutkimusalue ja konseptina rakentumaton. Empiiristä tutkimusta onkin olemassa vain vähän, ja suhdearvoa on mitattu hyvin abstraktilla tavalla ”tällä suhteella on arvoa yrityksellemme” -kysymyksin. (Ulaga & Eggert 2005, 88) Voidaan olettaa, että juuri

asiakassuhteeseen liittyvät hyödyt ja uhraukset ovat vaikeampia arvioida rahallisesti. Erityisen vaikea käsite on Vargon & Luschinkin (2004) käsittelemä myyjän ja asiakkaan arvon yhteistuotanto. Yhteinen arvonluominen tarkoittaisi osapuolten väliseen suhteeseen liittyvien yhteisten kyvykkyyksien kehittämistä omien yritysten sisäisten kyvykkyyksien lisäksi. Kyse olisi tuolloin arvosta, jota asiakas ei eri kumppanin kanssa voi luoda. Kustannusten ja uhrausten arviointi on vaikeaa, koska ne syntyvät myyjän ja asiakkaan yhteisistä toiminnoista. Lisäksi osapuolten täytyisi pystyä ennalta arvioimaan kumppanin tulevaisuuden potentiaalista arvoa. (Möller 2006b, 915).

Holmlund (1997) otti asiakassuhteen laadun D&D -mallissaan (luku 4.4) huomioon taloudellisen ulottuvuuden ja käytti pohjana suhteen hyötyjä ja kustannuksia. Mallissa erotellaan suorien, epäsuorien ja latenttien suhdekustannusten tarkastelu, mikä nojaa tutkielman käsittelystä rajattuun IMP -ryhmän näkökulmaan. Prosessi- ja lopputulokseen jaettuna mallin taloudellisessa ulottuvuudessa otetaan kuitenkin huomioon lyhyen ja pitkän aikavälin hyödyt ja kustannukset: esimerkiksi kustannukset syntyvät uuden asiakassuhteen aloittamisesta kustannuksiin, jotka syntyvät ostetun hyödykkeen käytöstä tuotannossa jatkuen pitkässä suhteessa syntyviin uhrauksiin. Hyötyjen ja kustannusten tarkastelu vastaa arvon käsitettä.

Teollisuuden projektiympäristössä on otettava huomioon sekä transaktionaalinen arvokäsitys että asiakassuhteesta syntyvä arvo. Teollisuuden tarjouskilpailutuskulttuuri keskittää huomion yksittäisien projektien hyötyihin ja kustannuksiin, mikä merkitsee ehkä keskittymistä hintaan. Toisaalta ympäristössä kehittyy myös tiiviimpiä asiakassuhteita, joiden arvoa rationaaliset teollisuusasiakkaat ovat ehkä punninneet. Kuva 9 tiivistää asiakkaan kokeman arvon käsitellyn pohjalta.



Kuva 9. Koettu arvo teollisuudessa.

4.6 Asiakassuhteen jatkuminen

Kaiken laatua ja asiakkaan kokemaa arvoa parantamaan pyrkivän toiminnan lopullisena tavoitteena ovat asiakkaan uudet ostot. Asiakkaiden säilyttäminen on teollisuusyrityksille elintärkeää, sillä yritysten asiakaspohja on tavallisesti pieni – yksittäisen asiakkaan menettäminen voi merkitä kymmenienkin prosenttien katoamista liikevaihdosta. Laatu ei ole tavoiteltava lopputulema itsessään, vaan sen avulla pyritään jatkamaan asiakassuhdetta. Positiivisen asiakassuhteen laatuarvion toivotaan näyttäytyvän luottamuksena ja sitoutumisena, käytännössä uusintaostoina ja asiakassuhteen kehittymisenä.

4.6.1 Luottamus

Morgan & Hunt (1994, 22) esittävät, että luottamus ja sitoutuminen ovat menestyksekkäiden suhteiden avaintekijöitä ja itse asiassa suhteen edellytys. Ne kannustavat markkinoijia toimimaan suhteeseen tehtyjen investointien säilyttämiseksi ja siten rohkaisevat osapuolia yhteistyöhön. Luottamus ja sitoutuminen edesauttavat pitkän aikavälin hyötyjen ja pitkien suhteiden suosimista lyhyen aikavälin houkutusien tappioksi. Riskialttiitkin toimet voivat vaikuttaa turvallisemmilta, kun sopijapuolilla on syytä luottaa siihen, etteivät osapuolet toimi opportunistisesti. Siten luottamus ja sitoutuminen tuottavat tutkijoiden mukaan tehokasta ja tuottavaa taloudellista toimintaa. Tutkijoiden mielestä molemmat toimivat yhdessä, eivät erikseen. Morgan & Huntin (1994) kuvaamasta luottamus-sitoutuminen -yhteydestä huolimatta luottamusta käsitellään tutkimuksissa usein irrallaan.

Luottamus merkitsee uskomista, että toiseen osapuoleen voi tukeutua; että toinen osapuoli on ”hyvä” ja toimii tavalla, joka tuottaa positiivisia lopputulemia (Morgan & Hunt 1994, 23). Luottamus sisältää myös ymmärryksen siitä, että toisella osapuolella on valta vahingoittaa, mutta osapuolen ei uskota toimivan näin (Blois 1998b, 302). Teollisuuden urakointikontekstissa luottamus näyttää liittyvän kykyyn ennustaa lopputulemia ja kumppaneiden käyttäytymistä (Huemer 2004, 190). Håkansson & Gadde (1982, ks. Ford 1997, 409-410) näyttävät pitävän luottamuksen merkkinä formaalien sopimusten vähäistä määrää asiakassuhteessa.

Luottamusta käsittelevissä tutkimuksissa on tyypillisesti paitsi jätetty määrittelemättä luottamus (Blois 1999, 197), luottamuksen on myös automaattisesti oletettu olevan organisaatioihin kuuluvien yksilöiden välistä luottamusta, ja yksilöiden luottamusta

organisaatioihin, joiden jäseniä luotettavat yksilöt ovat (Blois 1999, 203). Gounaris & Venetis (2002, 649) tulivat tulokseen, että luottamus ei liity pelkästään yksilöihin eritoten kypsissä asiakassuhteissa. Doney & Cannonin (1997) tutkimuksessa yllättävä tulos oli, että luottamus myyntihenkilöön tai yritykseen ei näyttänyt vaikuttavan ostopäätökseen verrattaessa aikaisempaa ostohistoriaa, myyjäyhteyden onnistumista toimituksissa ja suhteellista hintaa. Tutkijat tulivatkin tulokseen, että marketing mix -elementit – hinta ja luotettava toimitus – ratkaisevat kaupan subjektiivisen luottamusarvion sijaan. Luottamusero valittujen ja hylättyjen myyntiyritysten välillä kuitenkin oli. Tutkijat olettavat, että luottamus on ostajan valintajoukkoon pääsyn edellytys, muttei kaupan ratkaisija. Jakelukanavasuhteisiin verrattuna teollisuusmarkkinoilla yritysten välinen riippuvuus on vähäisempää, mikä voi selittää eroa aikaisempiin, jakelukanavissa tehtyihin tutkimuksiin, kuten Morgan & Hunt (1994) (Doney & Cannon 1997, 47). Luottamus näyttäisi kuitenkin lisäävän tulevaisuuden ostojen todennäköisyyttä. Johtopäätös on, että myyntihenkilön pääasiallinen tehtävä toteuttaessaan suhdemarkkinoinnin strategiaa olisi istuttaa luottamusta ostajayritykseen. (mt. 46) Hyvin harva luottamusta käsitellyt tutkimus on tarjonnut mitään manageriaalisia johtopäätöksiä tai suosituksia siitä, miten luottamusta ja sitoutumista synnytetään (Blois 1998b, 302). Luottamuksen vaikutus toivottuun käyttäytymiseen teollisuuspalvelumarkkinoilla on kuitenkin melko hyvin dokumentoitu (Gounaris & Venetis 2002, 648).

4.6.2 Sitoutuminen ja asiakasuskollisuus

Suhteeseen sitoutuminen tarkoittaa uskomusta, jossa olemassa oleva suhde toiseen osapuoleen on niin tärkeä, että sen säilymisen eteen kannattaa nähdä vaivaa (Morgan & Hunt 1994, 23). Sitoutumisen ja luottamuksen välillä on merkittävä yhteys: sitoutuminen sisältää riskin haavoittumisesta, joten yritysten kannattaa sitoutua vain luotettaviin kumppaneihin (mt. 24). Luottamus näyttää myös kasvavan sitä mukaan, kun osapuolet kokevat toistensa sitoutuvan ja sitoutumisesta saadaan ”todisteita” (Blois 1999, 206). Monesti sitoutuminen on operationalisoitu teollisuusasiakkaan haluksi jatkaa suhdetta eli myös ostoja tietyltä toimittajalta, koska asiakas arvostaa yritysten välistä suhdetta (Abdul-Muhmin 2002, 640).

Myös Liljander ja Strandvik (1993, ks. Storbacka ym. 1994, 27) ovat tulleet siihen tulokseen, että sitoutuminen ja asiakasuskollisuus ovat läheisiä käsitteitä, vaikka termit ovat peräisin eri tutkimustraditioista. Asiakasuskollisuus on yleensä määritelty havaittuna ostokäyttäytymisenä eli uusintaostoina. Määritelmänä se liittyy siten kuluttajamarkkinoiden transaktionaaliseen näkökulmaan. Sitoutuminen on sen sijaan peräisin teollisuuden interaktiotraditiosta.

(Liljander & Strandvik 1993, ks. Storbacka 1994, 27) Sen mukaan sitoutuminen on osapuolten aikomus toimia yhteistyössä ja yhteistyöhön pyrkivä asenne. Asiakas voi olla uskollinen ilman, että on sitoutunut myyjään, mutta voi olla uskollinen myös silloin, vaikka sitoutuminen olisi jopa negatiivista. Pitkiinkään asiakassuhteisiin ei siis välttämättä sisälly positiivista sitoutumista, eikä asiakasuskollisuus aina sisällä myönteistä asennetta myyjään. (mt. 28) Projektiympäristössä onkin aiheellista tutkia, sitoutuvatko teollisuusasiakkaat, ja onko sillä yhteyttä uskollisuuteen.

4.6.3 Muita suhteen jatkumiseen vaikuttavat tekijöitä

Asiakassuhteen jatkumiseen vaikuttavat muutkin seikat kuin tarjooman ja asiakassuhteen laatu. Markkinoiden kilpailu ja tarjolla olevat vaihtoehdot ovat toki selvimmät tekijät, mutta Storbackan, Strandvikin ja Grönroosin mukaan asiakasuskollisuuteen vaikuttavat myös asiakkaan vaihdon esteet ja kriittiset episodit. Vaihdon kustannukset, kuten etsintäkustannukset, oppimiskustannukset ja tunnepitoiset seikat sekä koettu riski, kuten taloudellinen, teknologinen, tietoon liittyvä ja psykologinen riski muodostavat toimittajan vaihdon esteitä asiakkaan mielessä. (Storbacka ym. 1994, 23)

Kriittisten episodien sanotaan vaikuttavan asiakassuhteen jatkumiseen. Asiakkaan arvioidessa suhdetta kaikilla asiakkaan ja myyjän kohtaamisilla ei ole samanlaista painoarvoa. Jotkut episodit ovat näkökulman mukaan rutiininomaisia ja jotkut aivan ratkaisevia asiakassuhteen jatkamisen kannalta. Sinänsä arkinenkin tapahtuma voi muuttua kriittiseksi, jos asian hoito ei ole riittävän tasokasta. (Storbacka ym. 1994, 30) Vahvatkin suhteet voivat loppua, jos myyjä epäonnistuu hoitamaan kriittisen episodin kunnialla (mt. 31). Holmlund (1997, 83) määrittelee kriittiset episodit tapahtumiksi, jotka poikkeavat odotetusta ja jotka koetaan erityisen positiivisina tai negatiivisina.

4.7 Asiakassuhteen laadun teoreettinen viitekehys

Kuvassa 10 esitetään käsitellyn teorian pohjalta rakennettu tutkimuksen viitekehysmalli. Malli on rakennettu projektiluonteisen teollisuuden asiakassuhteenäkökulmasta, ja asiakassuhteiden epäjatkuvuus ja vaihtelevuus on ratkaistu esittämällä viitekehysten käsitteet *asiakassuhdejatkumolla*. Jatkumo kulkee *transaktiomaisesta* vaihdantanäkökulmasta *asiakassuhdeajatteluun*. Asiakassuhteiden liikkumista jatkumolla on käsitellyt mm. Webster (1991). Asiakassuhteiden tyyppi vaihtelee löyhistä, vaihtotapahtumaan keskittyneistä

suhteista tiiviisiin, jopa strategista yhteistyötä sisältäviin suhteisiin. Toisaalta kehittyneitäkin asiakassuhdetta voidaan tarkastella episodinäkökulmasta, ja se on tarpeenkin, sillä asiakassuhteet kehittyvät kumulatiivisista *episodeista*. Teollisuuden projektiluonteen vuoksi erilliset episodit ovat erityisen merkityksellisiä.

Viitekehyksen pohjana olevat markkinoinnin teoriat on sijoitettu suhteessa jatkumoon painotuksiensa mukaan. Kotlerilainen *markkinointimix* vasemmalla, suhdemarkkinointi pitkän aikavälin asiakassuhtenäkökulmana oikealla. Suhdemarkkinointi jaetaan Möller & Halisen (2000) sekä Mattsonin (1997) mukaan *markkina- ja verkostoperustaiseen suhdemarkkinointiin*, joista markkinapohjainen on painotuksiltaan lähempänä markkinointimixiä. Möller & Halinen (2000, 46) nimeää suhdemarkkinoinnin keskeiseksi markkinointitoimeksi *yksittäisten asiakassuhteiden hallinnan*. Perinteisen markkinointiteorian tavoite puolestaan on *asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen* transaktiotasolla.

Tarjooman laatu nähdään mallissa yrityksen tarjoamaan ja sen rakentamiseen liittyvän prosessin laatuna. Malli on rakennettu palvelujen tutkimuksen traditiossa syntyneiden mallien pohjalta, mutta palvelu nähdään Vargo & Luschin (2004) palvelukeskeisen toimintalogiikan ja Holmlundin (1997) työn pohjalta eri tavoin kuin perinteisen tuote/palveluerottelun näkökulmasta. Tarjooma ja fyysinen ratkaisu nähdään tiedon ja palvelun jakelumekanismina ja sen arvo syntyy asiakkaan ongelmanratkaisusta. Prosessiin keskittyneet palvelun laatumallit eivät riitä teollisuuden laatu-arviointiin, sillä teknisen laadun merkitys oletetaan tärkeäksi teollisuudessa, jossa tarjooman lopputulema on fyysinen ja tekninen. Tekninen laatu paitsi asettaa minimivaatimukset, on myös kilpailuedun lähde. Tarjooman laatua tarkastellaankin mm. Grönroosin (1984) laatu-ulottuvuuksien pohjalta *prosessi- ja lopputuloslaatu*na. Prosessilaatu jaetaan edelleen Szmiginin (1993) työn avulla *kovaan ja pehmeään* prosessilaatuun, jossa kova laatu liittyy objektiivisemmin arvioitavissa oleviin tekijöihin, kuten tarjous- ym. asiakirjojen laatuun, sopimusten noudattamiseen, aikatauluissa ja budjetissa pysymiseen, asiantuntemuksen käyttöön ja yksityiskohtaisuuteen. Tekijät ovat samankaltaiset kuin SERVQUAL -mallin luotettavuus, vakuuttavuus ja aineelliset osat, eli toimittajan kyky hoitaa luvattu palvelu tarkasti ja luotettavasti; asiantunteva, uskottava toiminta; ja näiden tulkitseminen fyysisen aineiston avulla. Pehmeä laatu liittyy subjektiivisesti arvioitaviin, affektiivisiin tekijöihin, kuten asiakkaan kuuntelemiseen, välittämiseen, arvostamiseen ja prosessin aikaisen kommunikaation laatuun. Pehmeän laadun tekijät ovat samankaltaisia kuin SERVQUAL -mallin lähestyttävyyys- ja empatiaulottuvuudet.

Tarjooman episodikohtaiset laatuarviot vaikuttavat kumulatiiviseen asiakassuhteen laatuun ja sen kehittymiseen, mutta lisäksi asiakassuhteen laatuun liittyy yritysten ja henkilöiden välinen sosiaalinen ulottuvuus, *interaktio* (Holmlund 1997; McDougall & Levesgue 1992, ks. Llosa ym. 1998; Tikkanen & Alajoutsijärvi 2002, 30), joka kehittyy asiakassuhteen jatkuessa ja tiivistyessä. Tällaisia suhdelaatutekijöitä ovat sosiaaliset, informaaliset sidokset ja kehittyvä kommunikaatio, jotka vaikuttavasti positiivisesti asiakassuhteen koettuun laatuun.

Arvo toimii viitekehyksessä tarjooman ja asiakassuhteen laadun säätelijöinä (moderator). Säättely ei terminä viittaa kausaalisuuteen, päinvastoin kuin välittäjä (mediator). Arvo säätelijänä on kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen muuttuja, joka tässä vaikuttaa palvelun laatu- ja suhdetyytyväisyysarvion suuntaan ja vahvuuteen. (Caruana ym. 2000, 1343) Asiakkaan lopullinen arvio sekä episodin että asiakassuhteen laadusta syntyy siis vasta, kun käsitys on suodattanut koettujen hyötyjen ja uhrausten punnitsemisen kautta. Arvo on merkittävimpiä vaikuttajia teollisuuden päätöksenteossa. Hinnan oletetaan olevan episodeittain tärkeimpiä koettuun arvoon vaikuttavia tekijöitä, kun taas pitkän aikavälin asiakassuhteenäkökulmassa arvoon sisältyy myös muita elementtejä, kuten suhteen ylläpidosta syntyvät kustannukset. Arvoajattelu myötäilee myös Ulaga & Eggertin (2005, 89-90) katsauksen tuloksia ja Holmlundin (1997) taloudellista ulottuvuutta.

Asiakassuhteen laatu syntyy Holmlundin (1997; 2001) D&D -mallissa teknisen, sosiaalisen ja taloudellisen laadun prosessi- ja lopputulosulottuvuuksista. Mallin ulottuvuudet esiintyvät viitekehyksessä muokattuna siten, että tekninen ulottuvuus viittaa kovaan prosessi- ja lopputuloslaatuun, sosiaalinen ulottuvuus palvelun pehmeään laatuun ja suhteessa kumulatiivisesti kehittyvään interaktiiviseen ulottuvuuteen. Taloudellinen laatu sisältyy arvon käsitteeseen. Teknisellä laadulla Holmlund tarkoittaa Grönroosin mallista poiketen yrityksen tarjoamaa ongelmanratkaisuna, johon sisältyy myös ongelmanratkaisuprosessi. D&D -mallin ulottuvuuksien käsittelyssä on palattu sen alkujuurien suuntaan (vrt. Holmlund & Kock 1995). Sosiaalinen ulottuvuus nähdään viitekehyksessä interaktionana, joka syntyy asiakassuhteen kehittyessä ja vaikuttaa siten yhdessä muiden ulottuvuuksien kanssa kumuloituvaan suhdelaatuun. Holmlundin D&D -mallissa taloudellinen laatu on laatu-ulottuvuus, mutta tutkielman viitekehyksessä taloudellinen arvo nähdään laatuarvion säätelijänä. Viitekehyksessä tarjooman laatu, suhteeseen liittyvä interaktiivinen laatu ja arvo näin synnyttävät yhdessä kokemuksen asiakassuhteen laadusta.

Asiakassuhteen laatu näyttäytyy toivottuina lopputulemina: *luottamuksena, sitoutumisena* eli uusintaostoina ja asiakassuhteen kehittymisenä, mikä tarkoittaa asiakassuhdejatkumolla oikealle siirtymistä. Interaktio lisääntyy ja syvenee, syntyy arvoa tuottavia hyötyjä, kuten tiedon jakamista, innovaatioita, tehokkuutta ja turvallisuutta. Transaktiokohtaisen hinnan suhteellinen merkitys vähenee, ja suhteen tuomat hyödyt ylittävät sen aiheuttamat uhraukset. Näin ihannetapauksessa – se, tapahtuuko näin projektiluonteisilla markkinoilla, pyritään empiirisessä osassa selvittämään.

Teollisuuden projektitympäristö

Markkinoinnin
teoriapainotus

Markkinointimix

Markkinaperustainen
suhdemarkkinointi

Verkostoperustainen
suhdemarkkinointi

Asiakassuhdejatkumo

Markkinoinnin
tavoite ja
tehtävät

Asiakastarpeiden selvittäminen
Tarpeiden tyydyttäminen

- Markkinoiden segmentointi
- Differoidun tarjooman muodostaminen
- Asemoituminen markkinoilla

Avainasiakkaiden tuntemus
Yksittäisten asiakassuhteiden
hallinta

- Asiakkaiden tarpeiden ja reaktioiden seuranta
- Avainasiakassuhteiden hoito

Projektitason /
episodin laatu

transaktio / episodi 1

Tarjooman laatu₁

- Prosessilaatu
 - Kova
 - Pehmeä
- Lopputuloslaatu

Tarjooman arvo₁

transaktio / episodi n

Tarjooman laatu_n

Tarjooman arvo_n

Asiakassuhteen
laatu

Asiakassuhteessa
kehittyvät sosiaaliset ja
interaktiiviset tekijät

Asiakassuhteen arvo

Asiakassuhteen laatu

Asiakassuhteen
jatkuminen

Kriittiset
episodit

Luottamus
Sitoutuminen
Asiakassuhteen kehittyminen
jatkumolla

Vaihdon
esteet

Kuva 10. Tutkielman teoreettinen viitekehys.

5 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Tutkimusstrategian eli tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuuden (Hirsjärvi ym. 2002, 120) valinnassa avainkysymys on johdonmukaisuus tutkimuskysymyksen ja tavoitteiden välillä ja datan keräämistavan sopivuus tarkoitukseen (Saunders ym. 1997, 213). Tutkielmassa tutkimusstrategiaksi on valittu kvalitatiivinen tutkimustapa ja tapaustutkimus (Hirsjärvi ym. 2002, 123), joista jälkimmäistä käsitellään tarkemmin luvussa 5.2. Seuraavassa perustellaan laadullisen tutkimusotteen valintaa.

5.1 Tutkimusote

Määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimusotteen juuret ovat luonnontieteissä, ja siinä korostetaan yleispäteviä syyn ja seurauksen lakeja. Taustalla on ns. realistinen ontologia, jonka mukaan todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista tosiasioista. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisiä ovat mm. aiemmat teoriat, hypoteesien esittäminen ja havaintoaineiston käyttäminen numeeriseen, tilastolliseen mittaamiseen. (Hirsjärvi ym. 2002, 129)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, ja kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Pyrkimyksenä on pikemminkin löytää ja paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia totuusväittämiä. (Hirsjärvi ym. 2002, 152) Pienestä tapausjoukosta halutaan kerätä kvantitatiiviseen tutkimukseen verrattuna paljon tietoa. Tavoitteena on yleensä kuvaus tai sellainen selitys, joka tekee tutkitun yhteisön tai yrityksen piirteet ymmärrettäviksi (Koskinen ym. 2005, 265). Laadullisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat mm. ihmisen suosiminen tiedon keruun instrumenttina ja tutkittavien näkökulman esille pääsemisen mahdollistavien metodien käyttö. Tämä merkitsee käytännössä keskusteluja ja teemahaastatteluja. (Hirsjärvi ym. 2002, 155) Laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotosta käyttäen. (Hirsjärvi ym. 2002, 155) Mainitut tavoitteet sopivat yhteen tutkielman tavoitteiden kanssa. Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin laadulliselle liiketaloustieteelliselle tutkimukselle tyypillisin, teemahaastattelu.

Tarkoituksenmukaisen näytteen valinta oli tutkittavan aiheen vuoksi luontevaa, ja perusjoukon koon ja ominaisuuksien vuoksi välttämätöntä. Teollisuusyrityksillä on usein vain

muutamia avainasiakkaita, jotka tuovat suurimman osan liikevaihdosta ja joilla on merkittävää vaikutusta yrityksen myyntiin, kannattavuuteen ja kasvunäkymiin (Håkansson & Snehota 1995, 11). Tilastollisesti merkittävien kvantitatiivisten tutkimusten tekemiseksi otokseen täytyisi sisällyttää vähemmän merkittäviä ja merkityksettömiäkin asiakkaita, joilla ei ole todellista kokemusta myyjäyrityksestä. Tyytyväisyyden mittausta käsiteltäessä on todettu, että myyjäyritykselle on myös relevantimpaa tietää sille merkityksellisten organisaatioiden päättäjien käsityksistä kuin koko asiakaskannan keskimääräisistä luvuista. (Tikkanen & Alajoutsijärvi 2002, 38)

Toinen näytteeseen liittyvä kvalitatiivista tutkimusotetta puoltava seikka on teollisuuden palveluyritysten koko asiakaskannan pienuus. Vähäisen asiakasmäärän vuoksi kvantitatiivinen tutkimus on teollisuudessa yleensä tarpeetonta tai mahdotonta. (Tikkanen & Alajoutsijärvi 2002, 38) Pieni asiakaskanta asettaa tilastollisten menetelmien käytön validiteetin kyseenalaiseksi (Rossomme 2003, 180). Koskinen ym. (2005, 267) toteavat, että lähes kaikilta suomalaisen talouselämän alueilta löytyy kaksi tai kolme yritystä, jotka hallitsevat markkinoita, mikä ei saa kuitenkaan olla tutkimuksen tekemisen esteenä. Perusjoukon pienuus pitää paikkansa myös esimerkkitoimialan ja -yrityksen kohdalla: koko asiakaskannan aktiivinen (=tapahtumia v. 2001 jälkeen) $n = 132$. Yhteyshenkilöitä oli asiakasrekisterissä $n = 105$. Kvantitatiivisessa surveyssä täytyisi siis otoksena olla koko perusjoukko ja vastausprosentin käytännössä 100 %.

Tikkasen & Alajoutsijärven (2002, 38) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen tuottama rikas, monipuolinen ja joskus ristiriitainenkin tieto on hyväksyttävää, sillä se paitsi mahdollistaa teollisuusasiakkaan aidon tyytyväisyyden ymmärtämisen, myös tuottaa tietoa ilmiön takana piilevistä rakenteista. Laadun todettiin luvussa 4.3.2 olevan vastaavanlainen käsite. Dabholkar & Overby (2005, 14) pitävät kvalitatiivista tutkimusotetta parhaana menetelmänä selvittää vastaajien arvionmuodostusta palvelun laadusta ja tyytyväisyydestä. Ulaga & Eggert (2005, 89) suosittelevat vähän tutkitun rakenteen, asiakassuhteen arvon, tutkimista eri toimialoilla laadullisin menetelmin.

Objektiivisuus on ongelmallisempi seikka laadullisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei voida sanoutua irti arvolähtökohdista, sillä arvot muovaavat tutkijan ymmärrystä ilmiöistä. Siten objektiivisuuttakaan ei ole mahdollista saavuttaa perinteisessä mielessä, koska tutkija ja tieto kietoutuvat toisiinsa. Tulokseksi saadaan ehdollisia selityksiä johonkin aikaan ja paikkaan rajoittuen. (Hirsjärvi ym. 2002, 152)

Yleisin laadullisen tutkimuksen kritiikki on se, ettei pienestä havaintomäärästä voi tehdä luotettavia yleistyksiä (Koskinen ym. 2005, 263). Laadullinen tutkimus häviääkin tilastolliselle tutkimukselle tulosten yleistettävyydessä (mt. 267). Näytteet ovat kuitenkin olleet pienentymään päin mm. grounded theoryn saturaatioperiaatteen vuoksi (mt. 264). Hirsjärven ym. (2002, 169) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistosta ei tehdä päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen, mutta ajatuksena on kuitenkin, että yksityisessä toistuu yleinen. Tutkimalla yksityistä tapausta kyllin tarkasti saadaan näkyviin se, mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä toistuu usein tarkasteltaessa ilmiötä yleisemmällä tasolla. On myös esitetty, että laadullisen tutkimuksen tuloksien yleistäminen tapahtuisi perusjoukon sijasta *teoriaan*. Teorian pätevyysalue määräisi tiedon yleistämisen mahdollisuuden, ei niinkään tapausmäärä. (Koskinen ym. 2005, 268) Ongelmana kuitenkin on, että totena pidettyjä teorioita on yhteiskuntatieteissä vain vähän. Toinen yleistämisen keino laadullisessa tutkimuksessa on vertailu, mutta se vaatisi enemmän tapauksia kuin tapaustutkimus. (mt. 269)

Taulukossa 3 esitetään yhteenvetona kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen johtaneet syyt. Kutakin menetelmää puoltavat seikat on merkitty + -merkillä.

Taulukko 3. Tutkimusotteen valintaan vaikuttaneet tekijät.

Laadullinen tutkimusote	Määrällinen tutkimusote
<ul style="list-style-type: none"> + Tutkimuksen tavoitteena tosiasioiden kuvaaminen ja yllättävien seikkojen löytäminen + Laaja ja monisyinen tutkimusaihe: tarvitaan rikasta tietoa + Näytteen tarkoituksenmukaisuus: avainasiakkaiden valinta + Perusjoukon pienuus + Tutkijoiden suositukset 	<ul style="list-style-type: none"> - Tutkimusaiheessa ei oleteta yleispäteviä syyn ja seurauksen lakeja - Aikaisempi tutkimus ei ole tuottanut yleisesti hyväksyttyjä ulottuvuuksia kohdeilmiöstä teollisuudesta + Tulosten objektiivisuus + Yleistettävyyys perusjoukkoon ja jopa laajempaan populaatioon

5.2 Case-analyysi

Tutkimuksen empiirinen osa toteutetaan case-analyysimenetelmällä. Siinä tutkitaan yksi tai enintään muutama tietyllä tarkoituksella valittu tapaus (Koskinen ym. 2005, 155). Tapaustutkimus tuo spesifisyyttä ja monimutkaisuuden tajua liiketaloustieteisiin, joissa ei ole aina varaa puhdasoppiseen teoretisointiin. Se pakottaa ymmärtämään yrityksiä

kokonaisvaltaisesti realistisessa ympäristössä (mt. 156). Tutkimuksen lähtökohta, projektiluonteiset teollisuusmarkkinat, näytti soveltuvan tämänkaltaiseen käsittelytapaan.

Case-analyysillä eli tapaustutkimuksella pyritään vastaamaan miten- ja miksi -kysymyksiin, joihin tutkijalla ei ole mahdollisuutta vaikuttaa, kun esimerkiksi surveyn avulla saadaan vastauksia kysymyksiin mitä, missä, kuinka usein, kuinka paljon (Yin 2003, 6-7). Tapaustutkimuksessa valitaan yksittäinen tapaus, tilanne tai joukko tapauksia; kohteena on yksilö, ryhmä tai yhteisö. Kiinnostuksen kohteena ovat usein prosessit, ja yksittäistapauksia tutkitaan yhteydessä ympäristöönsä. Tavoitteena on tyypillisimmin ilmiön kuvailu. (Hirsjärvi ym. 2002, 123)

Case-analyysin suurin kritiikki on epäily tutkimuksen kurinalaisuudesta (rigor), joka liittyy pikemminkin tutkijan ominaisuuksiin, esim. huolellisuuteen. Toinen ongelma on huoli yleistettävyydestä, joka liittyy kaikkeen laadulliseen tutkimukseen. (Yin 2003, 10) Myös Yin (mt. 10) esittää tutkimusten olevan yleistettävissä perusjoukon sijasta teoriaan.

Tutkimus on monicase-tutkimus, jossa analysoitavia yksiköitä ovat tulenkestävän yrityksen palveluja käyttävän teollisuuden asiakasyritykset. Yinin (2003, 22) mukaan tapauksen ei kuitenkaan tarvitse viitata yksittäiseen organisaatioon. Analyysiyksiköksi valittiin yritys ja tutkimuksesta monicase, koska tutkittavaa ilmiötä ei katsottu olevan mahdollista ja tarkoituksenmukaista tarkastella yhden yrityksen ostoryhmän tasolla (ks. rajaukset luku 1.4. sekä 5.3), eikä tutkittavaa ilmiötä voi tarkastella vain myyjäyrityksen näkökulmasta.

Monicase-tutkimuksen useiden tapausten valinta liittyy toistamiseen, ei niinkään (tilastolliseen) näytteen valinta -logiikkaan. Tämä liittyy kokeellisen tutkimuksen ajattelutapaan: löydöksen havainnoimisen jälkeen löydös pyritään toistamaan uusimalla koe ainakin toiseen ja kolmanteen kertaan. Tapausten valinnan logiikkana on, että tapaukset 1) ennustavat samanlaisia tuloksia tai 2) ennustavat toisenlaisia tuloksia, mutta ennustettavista syistä. (Yin 2003, 47) Tutkimuksessa tapaukset valittiin siten, että tutkittavaksi saatiin kolmea eri ydinliiketoimintatyyppiä edustavia tapauksia (luku 2.2 ja 5.3). Monicasen etu on ”kaikki munat samassa korissa” -ongelman välttäminen (Yin 2003, 53). Ongelma voisi tulla kysymykseen tutkittaessa vaikkapa yhden asiakasyrityksen ostoryhmää. Kaksikin tapausta mahdollistaa yhden toiston, jossa eri konteksteissa syntyneet yhteiset johtopäätökset jo lisäävät yleistettävyyttä (mt. 53). Vastaavasti vastakkaiset johtopäätökset antavat viitettä jo teoreettiseen toistoon, mikä lisää löydöksen ulkoista validiteettia. (Validiteetista luvussa 5.6.)

5.3 Tapausyritysten ja haastateltavien valinta

Caset ja haastateltavat valittiin tarkoituksena saada kuva toimialan ja esimerkkiyrityksen tärkeimmistä asiakkaista ja asiakastyypeistä. Lähtökohtana ei kuitenkaan ollut asiakasrekisterin perusjoukkoa edustavan näytteen hankinta, vaan tarkoituksenmukaisuus ja monitapaustutkimuksen toistokoeasetelma (Yin 2003, 48). Tutkija pystyi itse valitsemaan avainyritykset ja sopivat haastateltavat myyjäyrityksen asiakaskannasta.

Tapauksiksi valittiin avainasiakasyrityksiä seuraavasti: yksi energialaitostoimittaja (Foster Wheeler Energia Oy), kaksi energiayhtiötä (Etelä-Savon Energia Oy ja Suur-Savon Sähkö Oy) ja kaksi prosessiinsa energiaa tai lämpöä käyttävää teollisuusyritystä (lastulevyvalmistaja Puhos Board Oy ja UPM-Kymmene Oy). Näin saatiin tapauksiksi merkittävä pääurakoitsija sekä kaksi loppuasiakasryhmää, joista toisen ydinliiketoimintana on energia ja toinen tarvitsee energiaa välineenä tuotantoonsa. Valitut yritykset ovat aloillaan merkittäviä, kilpailukykyisiä, tutkijan näkemyksen mukaan hyvin hoidettuja ja usein markkinoillaan johtavia.

Yritysmailman tutkimus on keskittynyt esimerkiksi asiakastyytyväisyystutkimuksissa avainhenkilöiden haastattelemiseen. Tutkimuksen kohteena olisi oltava kaikki tutkittavan asian kannalta *relevantit* asiakasorganisaation jäsenet, ja näiden henkilöiden tunnistaminen organisaatiossa on tutkimuksen kannalta kriittinen tekijä (Rossomme 2003, 180). Tässä tutkimuksessa lähtökohtana on näkemys, että sekä tutkimuksen kannalta relevantteja että manageriaalisesta näkökulmasta kiinnostavia tekijöitä asiakasorganisaatiossa ovat ne henkilöt, *joiden kanssa todellista suhdetta on pyritty rakentamaan*. On lähdeittävä siitä olettamuksesta, että asiakasyrityksen ne henkilöt, joiden kanssa asiakassuhdetta on rakennettu, on myyjäyritys alun perin valinnut rationaalista syistä. Rationaalisia syitä ovat olla esimerkiksi seuraavat: henkilön ostopäätösvalta; neuvottelu- tai päätösvalta teknisissä ratkaisuihin ja investoinneissa; henkilön valta vaikuttaa ostopäätöksiä tai teknisiä ratkaisupäätöksiä tekeviin henkilöihin; henkilö vastaa laskutuksen hyväksymisestä; henkilö valvoo myyjäyrityksen työsuoritusta laitoksessa; henkilö on pääasiallinen yhteyshenkilö yhteydenpidossa myyjäyrityksen johtoon, myyntijohtoon ja tekniseen suunnitteluun; henkilö on pääasiallinen yhteyshenkilö myyjäyrityksen asennushenkilöstöön. Havainnointi on osoittanut, että avainhenkilöt ovat useissa näistä rooleista.

Rossomme (2003, 184) esittää, että asiakasyrityksen avainhenkilö tunnistaisi organisaatiostaan ne ostopäätöksiin vaikuttavat henkilöt, jotka eivät ole myyjäyrityksen tiedossa, ja tutkimus laajennettaisiin näihin henkilöihin (lumipallotekniikka). Manageriaalisesta näkökulmasta myyjäyritykset kuitenkin hoitavat asiakassuhteitaan resurssiensa puitteissa, eivätkä luultavasti paneudu asiakassuhteen hoitoon sellaisten organisaation jäsenten kanssa, joiden kanssa se ei normaalisti pääse kanssakäymiseen. Tutkimus myös rajoittuisi todennäköisesti vain yhteen asiakasorganisaatioon.

Ostopäätösyksikköjä käsittelevässä kirjallisuudessa henkilöt on tyypillisesti jaettu ainakin päättäjiin, vaikuttajiin, ostajiin ja käyttäjiin (Rossomme 2003, 183) tai funktioittain ostoon, tekniikkaan ja valmistukseen (Homburg & Rudolph 2001, 19). Esimerkiksi varsinaista käyttäjää ei toimialan tyypillisimmillä palvelusuoritteilla ole. Toimitetut ratkaisut ovat osa tuotantolaitosta, jonka toimivuus ja käytettävyys riippuu suurelta osin kokonaisuudesta ja asiakkaan toimista. Kun yrityksen toimittama ratkaisu tulee elinkaarensa päähän, on niiden kestävyys ja laadun arviointi jälleen samojen teknisten ja ostoista päättävien yhteyshenkilöiden hallussa kuin ennenkin. Samalla yksilöllä voikin kuitenkin olla useita rooleja ostoprosessissa (Rossomme 2003, 184).

Skaates ym. (2002, 402) esittävätkin, että asiantuntijapalvelujen osittaisprojekteissa, kuten tekniikan alan palveluissa asiakkaan ja myyjätahon välinen suhde esittäytyy pääosin yksilötasolla. Yksi tai muutama henkilö edustaa koko yritystä. Yhden avainhenkilön käyttäminen edustamaan koko organisaation käsitystä asiakastyytyväisyydestä on laajalti käytetty tapa, ja sen perustellaan olevan järkevä tekniikka, joka ei merkittävästi vaikuta tuloksiin (Conant ym. 1990; ks. Rossomme 2003, 182). Bloisin (1999, 203) kokoamissa luottamusta käsittelevissä tutkimuksissa (8 kpl) vain yhdessä (Anderson ym. 1987, ks. Blois 1999, 203) oli käytetty enemmän kuin yhtä haastateltavaa/organisaatio, ja tuossa poikkeuksessakin haastateltavia oli vain kaksi. Mm. Morgan & Hunt (1994, 34) eivät kyseenalaista yhden haastateltavan käytäntöään, vaikka käsittelevät muuten tutkimuksensa rajoituksia. Ei ole syytä olettaa, että suuri osa tutkimuksista olisi päätynyt yhden avainhenkilön käyttöön resurssirajoitteiden takia. Ojasalo (2006, 173) toteaa, että myynnin ja pitkän aikavälin yhteistyön näkökulmasta yrityksen käsitystä laadusta edustaa se henkilö, jolla on välitön ostopäätösvalta ja valta katkaista suhde. On myös arveltu, että useiden yksilöiden vaikuttaessa asiakassuhteen jatkuvuuteen ratkaisuvalltaa pitävä henkilö päättää koko joukon yli, vaikka jäsenet olisivat erimielisiä (Holmlund 1996, 43).

Yritysten asiakassuhteita on tyypillisesti tutkittu siten, että haastateltavina ja surveyiden vastaanottajina ovat toimitusjohtajat ja ylin johto. Saatu tieto on siten melko yleisluontoista ilman yksityiskohtaisia havaintoja asiakassuhteen perustasta. Saatu tieto on sikäli merkittävää, että haastateltavilla on vastuu strategiasta ja päättäväisyyttä suhteen kohtalosta. Oman käden kokemus suhteen toimimisesta kuitenkin puuttuu. (Holmlund 2004, 284) Ns. eliittihaastatteluissa on myös aina standardoitua puhetta eli virallisen linjan mukaista puhetta, kliseitä, stereotyyppisiä ja ohjelmajulistuksia (Koskinen ym. 2005, 121). Alemman organisaatiotason asiakassuhteen kannalta merkittävät yksilöt, jotka ovat arkipäivän kontaktissa yrityksiin, jäävät usein tunnistamatta ja haastatteleematta (Holmlund 2004, 284). Hankittaessa tietoa asiakassuhteesta joudutaankin tasapainottelemaan tietämyksen syvyyden ja leveyden välillä: operationaalisen tason työntekijät tietävät suhteesta kapealla mutta syvällä sektorilla, kun taas ylemmällä organisaatiotasolla tietämys laajenee, mutta on pinnallisempaa (mt. 285).

Käsitellyn valossa päällimmäisenä vaikeutena näyttäisi olevan oikeanlaisten päättäjien tavoittaminen. Toimialalla vaikuttaa siltä, että tyypillisesti ajatellut avainhenkilöt, eli asiakasyritysten toimitusjohtajat ja muu ylin johtotaso, osallistuvat yrityssuhteeseen, neuvotteluihin tai edes suureen ostotransaktioon tavattoman harvoin edes nimellään, saati omalla persoonallaan. Syynä voi olla se, että keskisuurissa teollisuusyrityksissä ostopäälliköt tyypillisessä työssään osallistuvat lähinnä yrityksen lopputuotteeseen liittyviin eli valmistehyödykkeiden ostoihin, kuten raaka-aineiden ja polttoaineiden hankintaan. Esimerkiksi puunjalostus- ja energiateollisuudessa raaka-aineiden hankinta on keskeinen, jatkuva ja strategisesti tärkeä tehtävä. Sen sijaan projektiluonteisissa pääoma- ja tuotantovälinehyödykeinvestoinneissa tyypillisin avainhenkilö on tehdaspäällikkö, tekninen johtaja, kunnossapitopäällikkö, tuotantopäällikkö, laitospäällikkö tai ostaja – henkilö, jolla on sekä teknistä että taloudellista osaamista. Tämä henkilö liikkuu sulavasti tuotantolinjan, laitoksen valvomon ja neuvotteluhuoneiden välillä. Henkilö on selvillä yrityksen strategiasta, tavoitteista, investoinneista ja taloudellisista rajoitteista, mutta myös teollisuuslaitoksen arjesta. Näitä teollisuuden todellisia voimahahmoja on miltei mahdotonta tunnistaa ja tavoittaa tavallisesti käytettyjen yritystietokantojen, puhelinkeskuksien ja toimitusjohtaja-haastattelujen avulla.

Haastateltavat olivat asemaltaan ostopäällikkö, voimalaitoksen päällikkö, tuotantopäällikkö, ostosinööri ja liiketoimintajohtaja. Haastateltavista ostopäällikkö oli ollut aikaisemmin projektipäällikkö, liiketoimintapäällikkö oli entisessä asemassaan voimalaitospäällikkö, ja

tuotantopäällikkö oli ollut käyttöpäällikkö. Kaikkien haastateltujen työura yrityksessä oli jatkunut yli 10 vuotta, ja haastateltujen iät jakautuivat varhaiskeski-ikästä keski-ikään (34-60 vuotta). Kaikki haastateltavat kuvasivat työuriensa edenneen suorittavalta ja tekniseltä tasolta edelleen sekä teknistä että kaupallista osaamista vaativiin ja merkittävää hankinta- ja projektijohtovastuuta sisältäviin tehtäviin. Kaikilla haastatelluilla oli tekninen koulutustausta, kolmella diplomi-insinöörin koulutus. Neljä haastateltua ilmaisi itse kiinnostuksensa markkinoinnin näkökulmaan ja kertoi saaneensa liiketalouteen liittyvää koulutusta. Kaikki haastatellut kuvasivat rooliaan hankintapäätöksissä ja toimittajasuhteen jatkosta päätettäessä ratkaiseviksi tai vahvasti hankintaan vaikuttaviksi, ja kuvaukset saivat vahvistusta haastateltujen kuvatessa työtään ja asemaansa esimerkein. Haastatteluista sovittaessa ja haastatteluissa varmistui, että haastateltujen valinnat olivat onnistuneet hyvin: informantit olivat etsittyjä teollisuuden ”voimamiehiä”. Haastatellut antoivat suostumuksensa nimiensä ja yritystensä esittämiseen tutkielmassa, jotka esitetään liitteessä 1. Kuvaukset case-yrityksistä esitetään liitteessä 2.

5.4 Teemahaastattelurungon laadinta

Taustakysymysten ja haastateltavan organisaatiroolin käsittelyn jälkeen käsiteltiin yrityksen pääoma- ja tuotantovälinehyödykkeiden hankintoja ja viimeaikaisia investointeja ja kunnossapitoseisokkeja. Haastateltavia pyydettiin myös kuvaamaan yrityksen teknisten palvelujen hankintaprosessia ja haastateltavan roolia prosessissa. Toimittajien valintaa projektien valmisteluvaiheessa käsittelemällä haluttiin selvittää sitä, miten yritykset ylipäätään päätyvät asiakkaan valintajoukkoon.

Projekteja ja projektiluonteisuutta ei käsitelty haastattelupyyntöjen yhteydessä eikä kirjallisessa rungossa lainkaan. Valinnan tarkoituksena oli selvittää, mitä teollisuuden projektiluonteeseen liittyviä seikkoja tulisi esille. Case-yritysten valinnassa oli jo huomioitu, että yritysten tiedettiin hankkivan osaprojekteina toimitettavia palveluita ja ostavan kokonaisprojekteja. Haastattelupyynnön ja haastattelun yhteydessä hankinnan ja asiakassuhteiden käsittely ohjattiin seisokkiaikaisiin kunnossapitopalveluihin ja investointeihin eli tutkimuksessa haluttuun suuntaan.

Laatu-ulottuvuuksien operationalisoinnin tukena käytettiin Holmlundin (1997, 287-330) esittämää D&D -mallin kuvausta. Tutkimuksen liitteenä olleisiin haastatteluvastauksiin

perehdyttiin aihepiirien operationalisoinnin onnistumisen selvittämiseksi. Kovan ja pehmeän prosessilaadun operationalisoinnissa hyödynnettiin Gounarisin (2005) ja Gounaris & Venetisin (2002) tutkimuksia. Prosessilaadun tarkoituksena oli selvittää asiakkaiden arvostuksia siitä, miten projektiluonteinen episodi sujuu, ”miten homma hoituu” ennen fyysisen loppuratkaisun valmistumista. Kova prosessilaatu pyrittiin liittämään objektiivisesti mitattaviin seikkoihin, ”kylmiin tosiasioihin”, kuten tarjousasiakirjojen laatuun, sopimusten ja sitoumusten tekemiseen ja niissä pysymiseen. Pehmeä prosessilaatu liitettiin subjektiivisiin seikkoihin, ihmistenvälisiin asioihin, kuten asiakkaan kuunteluun, informoimiseen, asiakkaan tärkeänä pitämiseen ja joustavuuteen. Lopputuloslaatu operationalisoitiin osin Gounarisin (2005) ja Gounaris & Venetisin (2002) tutkimuksia hyödyntäen. Lopputulos merkitsi asiakkaalle toimitettua teknistä ratkaisua ja sitä, oliko toimitus sitä mitä oli sovittu, oliko ratkaisu asiakkaan tarpeiden mukainen, saavuttiko ratkaisu sille saavutetut tavoitteet.

Syntyneistä henkilökohtaisista suhteista ja niiden vaikutuksesta päätöksentekoon kysyttiin. Vaihdon esteistä kysyttiin avoimin kysymyksin. Haastattelu kriittisistä episodeista käynnistettiin kysymyksellä, mitkä tapahtumat johtaisivat suhteen päättämiseen toimittajaan. Tiedusteltiin myös, mitkä tilanteet voivat tehdä asiakkaaseen positiivisen vaikutuksen.

Luottamusta pyrittiin tarkastelemaan ensin paitsi yleisesti, myös tarkemmilla taustaoletuksilla: Ilmenisikö luottamus niin, että asiakas luottaisi työn sujumiseen ja oikein hoitamiseen kontrollitta asennuskohteessa, että asiakas luottaisi myyjän ajattelevan asiakkaan parasta (Gounaris & Venetis 2002) , ja että myyjä ei käyttäydy asiakasta kohtaan opportunistisesti esim. hinnoittelussa. Luottamusta tarkasteltiin myös Håkansson & Gadden (1982, ks. Ford 1997, 409-410) operationalisoinnin avulla, jossa vähäinen formaalinen sopiminen nähdään luottamuksen osoituksena.

Tutkimuksen arvokysymysten operationalisoinnissa vältettiin abstraktien käsitteiden käyttöä, kuten ”arvon luomista”. Sen sijaan tiedusteltiin sekä tarjoomien että tiiviiden asiakassuhteiden hyötyjä, haittoja ja kustannuksia, sekä käsiteltiin edullisuutta ja yrityksen hankintakulttuuria. Lisäksi tiedusteltiin, minkälaisia kompromisseja kustannusten ja laadun välillä tehdään.

Haastattelulomakkeen kysymykset esiteltiin kahdella henkilöllä, joista toisella on tekninen koulutus ja toisella kaupallinen koulutus, kummallakin syvällistä kokemusta tekniikasta tai talouselämästä. Testaamisen tavoitteena oli varmistaa, että kysymykset ovat haastateltaville ymmärrettäviä ja loogisia.

Teemahaastattelurunko esitetään liitteessä 3. Kysymykset ja järjestys vaihtelivat hiukan eri haastatteluissa.

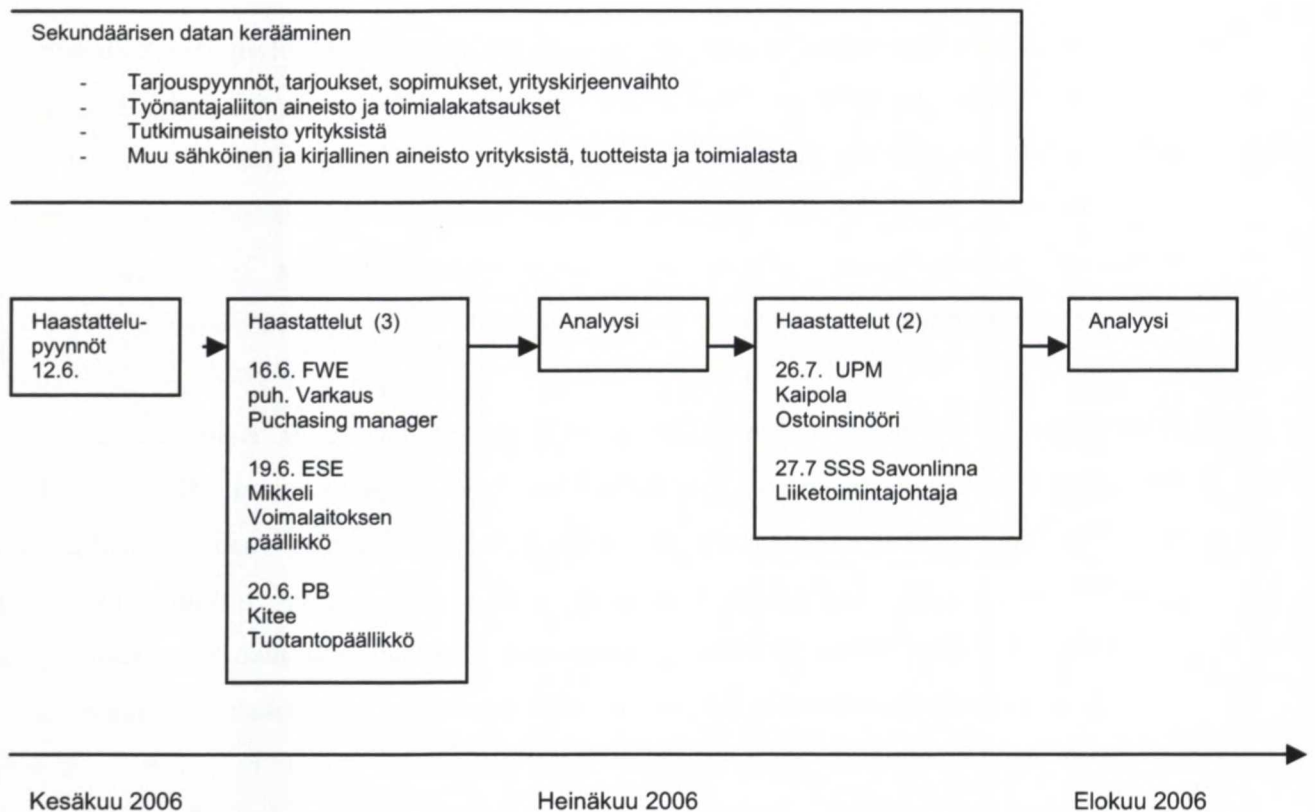
5.5 Aineiston keruu ja analysointiprosessi

Aineisto kerättiin tulenkestävä alan asiakasyritysten teemahaastatteluun. Teemahaastattelut olivat puolistrukturoituja, jossa haastattelun aihepiirit olivat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuivat (Hirsjärvi ym. 2002, 195). Toissijaisena aineistona käytettiin yritysten välistä aineistoa kuten tarjouspyyntö- tarjous- ja sopimusasiakirjoja ja yrityskirjeenvaihtoa, työnantajaliiton materiaalia ja sähköisiä lähteitä. Toissijaisen aineiston tarkoituksena oli täydentää kuvaa toimialasta, caseyrityksistä ja tukea tutkijan analyysiä.

Haastateltaville lähetettiin sähköpostitse haastattelupyynnöt (liite 4). Koskinen ym. (2005, 116) suosittelevat, ettei haastattelupyynnössä kannata käsitellä luottamuksellisuutta, joka on itsestäänselvyys. Tässä tapauksessa pyyntöön kuitenkin liitettiin maininta tutkimuksen akateemisuudesta ja luottamuksellisuudesta siltä varalta, että tutkijan nimi olisi haastateltaville tuttu aikaisemmasta työyhteydestä. Lisäksi Koskinen ym. (2005, 123) toteavat, että haastattelurunkoa ei kannata lähettää haastateltaville etukäteen. Haastateltavien asema ja aihe huomioon ottaen alustava haastattelurunko kuitenkin päätettiin lähettää haastattelupyynnön liitteenä, jotta kynnys suostua haastateltavaksi alenisi. Toisaalta yhteydenotoissa korostettiin, ettei haastattelu vaadi etukäteisvalmistelua. Tästä ei näyttänyt olevan lainkaan haittaa haastattelutilanteessa, vaikka Koskinen ym. (mt. 123) epäilevät rungon ohjailevan ja jäykistävän keskustelua, jos haastateltava on miettinyt vastauksia etukäteen. Kolme haastateltua mainitsi oma-aloitteisesti haastattelurungon lähettämisen vaikuttaneen positiivisesti haastatteluun suostumiseen. Haastattelupyynnöt lähetettiin 6 kpl. Seuraavana päivänä henkilöihin otettiin yhteyttä puhelimitse. Viisi suostui haastateltavaksi, kuudes kieltäytyi kiireisiin vedoten. Kieltäytynyt ei ollut vielä lukenut kirjallista haastattelupyynnötä soitettaessa, minkä voidaan olettaa vaikuttaneen kieltäytymiseen. Uusia haastattelupyynnöitä ei tässä vaiheessa lähetetty, koska saatu näyte oli jo avainasiakkaita suunnitellusti ja tarkoituksenmukaisesti ”edustava”, koeasetelmaan riittävä ja tutkijan odotusten mukainen. Haastattelupyynnöitä ei lähetetty lisää myöhemminkään, sillä tutkimusaineisto näytti jo analyysin varhaisessa vaiheessa olevan riittävän informatiivinen

tutkimusongelman kannalta (Koskinen ym. 2005, 273). Lisäksi saturaaion (Glaser & Strauss 1967, ks. Koskinen ym. 2005, 276) näkökulmasta lisänäytteiden ei katsottu olevan tarpeen.

Haastattelut suoritettiin kahdessa vaiheessa kesäloma-ajan vuoksi. Kuvassa 11 esitetään empiirisen aineiston keräämisen vaiheet.



Kuva 11. Empiirisen datan kerääminen.

Haastattelut suoritettiin yrityksissä haastateltavien omissa työympäristöissä, paitsi yksi haastattelu suoritettiin puhelimitse haastateltavan toivomuksesta. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella, ja ne kestivät 60 minuutista 103 minuuttiin. Kolmessa haastattelutilanteessa haastateltava oli kiinnostunut tutkimusaiheen ja haastateltavan valinnasta, ja tutkija taustoitti asiaa totuudenmukaisesti. Taustoittaminen ei näytä vaikuttaneen haastatteluissa saatuun tiedon laatuun. Tulenkestävän toimialan yrityksiä vain sivuttiin, ja tutkimusaiheen käsittely laajennettiin aina käsittelemään kaikkia projektiluonteisia teollisuuden tuotantohyödykeinvestointi- ja kunnossapitopalveluja. Haastatteluajankohdan sijoittuminen sekä ennen haastateltujen kesälomia sekä niiden jälkeen

eivät näyttäneet vaikuttavan ainakaan negatiivisesti haastateltujen paneutumiseen aiheeseen, haastattelutilanteen olosuhteisiin eikä saadun tiedon rikkauteen. Ennen ja jälkeen kesälomien suoritettujen haastattelujen välillä ei ollut havaittavissa muitakaan tähän liittyviä eroja.

Haastatelluille lähetettiin kiitoskirjeet (liite 5). Haastattelut siirrettiin ja litteroitiin sanatarkasti (Koskinen ym. 2005, Liite: Transkriptio) tietokoneelle, ja luokiteltiin ATLAS.ti 5.0. -ohjelmaa apuna käyttäen. Sanatarkka litterointi valittiin, koska oli havaittavissa yhtäläisyyksiä haastateltavien sanamuotojen valinnassa sekä tiettyjen ilmaisujen ja tulkintojen käyttöä, jotka antoivat tarkempaan analysointiin.

Moilasen (2001, 160) mukaan tietokoneavusteinen analyysin tausta tulee ymmärtää, jotta yksittäiset analyysioperaatiot olisivat mielekkäitä. Ohjelmien taustalta löytyy oletuksia kvalitatiivisen tutkimuksen luonteesta, joista tavallisin on ollut grounded theory -metodi. Grounded theory -tutkimuksessa (Glaser & Strauss 1967, ks. Järvinen & Järvinen 2004, 71) teoria johdetaan induktiivisesti tutkittavasta ilmiöstä, ja aineistoon perustuva teoria keksitään, kehitetään ja alustavasti verifioidaan ilmiötä koskevalla tiedon keruulla ja analyysillä (Järvinen & Järvinen 2004, 71). Esimerkiksi sisällönanalyysissa koodit puolestaan pyritään määrittelemään kattavasti jo ennen analyysivaihetta, sillä koodauksen muuttuminen analyysin myötä tekisi koodeista epäkoherentteja estäen luokkien väliset vertailut. Sisällönanalyysissä erkaannutaankin analyysivaiheessa aineistosta koodien tasolle, ja vertailu tarkoittaa usein koodifrekvenssien erojen tarkastelua kvantitatiivisesti. (Moilanen 2001, 162)

Tutkimuksessa aineiston lähestymistapa on deduktiivinen: analyysin taustalla on käsitelty teoria (Hirsjärvi & Hurme 1995, 136). Tietokoneavusteisessa analyysissä tekstisegmentit rajattiin ja luokiteltiin tutkijan etukäteen määrittelemillä koodeilla. Koodeja tehtiin 37. Analyysissä haluttiin myös jättää auki mahdollisuus havaita viitekehyksen ulkopuolelle jätettyjä, mutta esille nousevia ilmiön ulottuvuuksia. Jos analyysivaiheessa aineistosta nousi uusia ilmiöitä, ne luokiteltiin tarvittaessa uusin koodein. Aineistoa ei käsitelty mekanistisesti. Analyysiohjelmiston tausta otettiin siis huomioon analyysin onnistumiseksi, mutta grounded theory -menetelmää ei käytetty.

Tietokoneavusteisen analyysin vahvuutena on suhteiden tarkastelu hierarkisena verkostona (Moilanen 2001, 163). Koodit kyetään ryhmittelemään perheiksi sekä ylä- ja alaluokitteluiksi. Tietokoneavusteinen analyysi helpottaa perinteistä laadullisen tutkimuksen arvioitavuuden ongelmaa: tutkimusprosessi tulee läpinäkyvämmäksi, koska ohjelmien avulla on helpompi

seurata tutkijan päättelyä ja aineistoon voidaan viitata yksinkertaisella ja teknisesti johdonmukaisella tavalla (mt. 164). Ohjelmien soveltamisen vaarana voi olla, että ohjelman itsessään oletetaan tarjoavan ratkaisu tutkimusmenetelmällisiin kysymyksiin tai työkalu alkaa muokata käyttäjänsä: esimerkiksi ATLAS.ti -ohjelmisto voi Moilasen (2001, 164) mukaan ohjata käyttäjän rakentamaan itseisarvoisesti verkostoja. Tietokoneavusteisen analyysin tyypilliset vaarat vältettiin ohjelmiston harkitulla ja kevyellä käytöllä, ts. analyysissä ei käytetty sellaisia menetelmiä tai operaatioita, joita ilman ohjelmistoa ei olisi voitu tehdä.

Luettelo koodeista on esitetty liitteessä 6.

5.6 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimusten luotettavuutta arvioidaan yleensä reliabiliteetin ja validiteetin käsittein. Termit ovat syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä (Hirsjärvi ym. 2002, 214) ja kvalitatiiviseen tutkimukseen käsitteiden katsotaan sopivan monilta osin huonosti (Koskinen ym. 2005, 255). Koskisen ym. (2005, 256) mielestä validiteetilla on selvä merkitys lähinnä kokeellisessa tutkimuksessa, ja reliabiliteetinkin käyttökelpoisuus on rajoittunut. Tutkijoiden mukaan onkin tärkeintä ajatus tutkimuksen laadusta, ja tutkimuksessa pitää harjoittaa systemaattista laaduntarkkailua. Reliabiliteetin ja validiteetin periaatteiden sisällyttäminen tutkimuskäytäntöön varmistavat kuitenkin osaltaan tutkimuksen laatua. (mt. 257)

Tutkimusten keskeinen validiusongelma syntyy teoreettisten käsitteiden operationalisoinnissa. Teoreettinen käsite voi saada useita sisältöjä, ja on vaikeaa punnita, mikä operationaalinen määritelmä on kulloinkin paras. Validiteetti tarkoittaakin, mittaavatko muuttujat juuri sitä, mitä tutkimuksessa oli tarkoitus mitata. (Hirsjärvi ym. 2002, 144) Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, kuinka onnistuneita tutkimuskysymykset ovat, eli voidaanko niiden avulla saavuttaa ratkaisu asetettuun tutkimusongelmaan. Validiteetti on jaettu myös *sisäiseen* ja *ulkoiseen validiteettiin*, joista sisäinen merkitsee tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta. Ulkoinen validiteetti liittyy tulkinnan yleistettävyyteen muihinkin kuin tutkittuihin tapauksiin. (Koskinen ym. 2005, 254) Heikkilän (2004, 187) mukaan tämä merkitsee puolestaan sitä, että muut tutkijat tulkitsevat tutkimuksen avulla saavutetut tulokset samalla tavalla.

Validiteetin, etenkin sisäisen, käsitettä pidetään epäselvänä (Wolcott 1995, ks. Hirsjärvi ym. 2002, 214; Koskinen ym. 2005, 255). Tutkimuskäytäntönä sisäinen validiteetti tarkoittaa lähinnä velvoitetta olla johdonmukainen ja tutkimusten tulosten pitäisi seurata loogisesti aineistosta ja teoriasta (Koskinen ym. 2005, 255). Heikkilä (2004, 187) puolestaan tulkitsee sisäisen validiteetin merkitsevän juuri käsitteiden operationalisoinnin onnistumista eli samaa kuin edellä esitetyssä Hirsjärven ym. validiteetin yleisessä määritelmässä. Validiteetin esitetään myös viittaavan siihen, missä määrin tutkija on saanut täyden pääsyn tutkittavien tietoon ja tarkoitukseen (Easterby-Smith ym. 1991, 41; ks. Saunders ym. 1997, 218).

Teemahaastattelun käsitevaliditeetilla tarkoitetaan tutkijan kykyä tavoittaa tutkittavan ilmiön olennaiset piirteet ja johtaa teoriasta ilmiötä koskevia keskeisiä käsitteitä. Teemahaastattelun *sisältövaliditeetti* käsittelee puolestaan onnistumista teema-alueita koskevien kysymysten muodostamisessa. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 128) Tutkimuksen käsitevaliditeettia on pyritty parantamaan perehtymällä huolellisesti suhdemarkkinointia ja teollisuusympäristöä koskevaan käsitteistöön ja aiempiin tutkimuksiin. Sisältövaliditeetin näkökulmasta tutkimuksen haastattelurungon teema-alueet johdettiin aihepiiriä koskevasta teoria-aineksesta. Teema-alueiden kysymysten muodostamisessa käytettiin tukena aikaisempia tutkimuksia, kuten mm. Holmlundin (1997) ja Gounaris & Venetoksen (2002) operationalisointia.

Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym. 2002, 213). Koskisen ym. (2002, 258) mukaan toistettavuus on epärealistinen vaatimus yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa, sillä tutkimus on sidottu aina tiettyyn ajanhetkeen. Samoin informanttien asema ja muut tutkimuksen edellytykset usein muuttuvat ajassa. Kvalitatiivisen, ei-standardoidun tutkimuksen vahvuus on sen joustavuus monimutkaisen aiheen käsittelyssä. Tavoite taata toistettavissa oleva kvalitatiivinen, ei-standardoitu tutkimus tarkoittaisi sitä, että tutkimustyyppin vahvuuksia pitäisi karsia rajusti (Saunders ym. 1997, 218).

Vaatimus havaintojen toistettavuudesta voidaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa liittää käytäntöön, jonka mukaan tutkijan tulee antaa riittävästi tietoa siitä, miten havainnot on tuotettu ja miten ne on muokattu tulkinnaksi. Myös Hirsjärven ym. (2002, 214) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta kuten aineiston tuottamisen olosuhteista, keräyspaikoista, -ajoista sekä tutkijan itsearviointi tilanteesta. Lisäksi laadullisen aineiston luokittelun alkujuuret ja luokittelun

perusteet on hyvä kertoa. Suosituksia on pyritty noudattamaan huolellisesti edellisissä luvuissa 5.3, 5.4 ja 5.5.

Saunders ym. (1997) esittävät, että huoli reliabiliteetista liittyy standarisoinnin puutteeseen haastatteluissa. On epäselvää, toisivatko uudet haastattelut samantyyppistä tietoa. Toinen kysymys on puolueellisuus/vääristyminen (bias). Haastattelijan kommentit, äänensävy tai ei-verbaalinen kommunikaatio voi vaikuttaa siihen, miten vastaaja vastaa kysymyksiin. Haastattelijalla saattaa tietämättäänkin liittää omia uskomuksiaan ja viitekehystään kysymyksiin. Myös vastausten tulkinta voi synnyttää puolueellisuutta. Jos haastattelijalla ei herätä haastateltavan luottamusta tai esiinny uskottavasti, saadun informaation arvo saattaa jäädä rajalliseksi ja siten herättää kysymyksen validiteetista ja reliabiliteetista. Haastateltava ei ehkä halua paljastaa tiettyjä asioita tai syitä. (Saunders ym. 1997, 217) Haastateltavalla voi olla myös taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia (Hirsjärvi ym. 2002, 193). Haastateltava voi siten luoda osittaisen kuvan tutkittavasta asiasta, tai tietynlaisen kuvan itsestään ja roolistaan tai organisaatiostaan. Vääristymisongelma voi syntyä myös siitä, etteivät halutut yksilöt halua tulla haastateltaviksi, ja näyte siten vääristyy. (Saunders ym. 1997, 218)

Vääristymistä ja puolueellisuutta on tutkimuksessa pyritty eliminoimaan tutkijan omalla valmistautumisella. Caseyrytyksen tunteminen lisää uskottavuutta ja saadun tiedon arviointikykyä (Saunders ym. 1997, 219). Relevantin tiedon tarjoaminen haastateltaville lisää myös uskottavuutta. Teemojen tarjoaminen etukäteen tukee myös validiteettia ja reliabiliteettia siten, että haastateltava voi punnita ja hankkia tarvittavia tietoja. (mt. 220) Haastateltavat eivät vaikuttaneet pyrkivän luomaan positiiviseen suuntaan vääristynyttä kuvaa itsestään, edustamistaan organisaatioista tai toimittajasuhteistaan, mikä ilmeni mm. haastateltavien kertoessa avoimesti esimerkkejä epäonnistuneista hankintaprosesseista, projekteista, toimittajasuhteista, henkilökohtaisista suhteista ja analysoidessaan puutteita osapuolten osaamisessa. Ylipäättään tutkielman empirian heikkoudet on pyritty minimoimaan (Curran & Blackburn 2001, 95) ja tutkimus on tehty huolella.

Yleinen case-analyysiin liittyvä ongelma on datankeruuyksikön ja analyysiyksikön sekoittuminen. Kysymykset on voitu asettaa koskemaan tiedonkeruuyksikkötasoa, kun taas analyysi pyritään kohdistamaan eri tasolle. Tämä on vaarana eritoten tutkielman kaltaisessa tyypillisessä tilanteessa, jossa tiedonkeruulähde on yksilö, kun taas analyysiyksikkö on yritys. Ongelma ratkaistaan mm. siten, että vaikka merkittävä osa tiedosta saataisiinkin informantilta,

eivät johtopäätökset saa perustua pelkästään informantin kuvaukseen yrityksestä. (Yin 2003, 75-76) Tutkielman tapauksessa käytettävissä oli runsaasti sekundääristä aineistoa johtopäätösten tueksi, mukaan lukien tutkijan omat havainnot yrityksistä asiakkaina.

Mikä tahansa haastattelu on eräänlainen interventio ja voi vaikuttaa saatuun aineistoon. Pahimmassa tapauksessa tutkimus voi muuttua itse asiassa markkinoinnin työkaluksi, markkinointiviestinnän keinoksi. (McColl-Kennedy & Schneider 2000, 893) Riski on huomioitu mm. siten, että aiheen käsittely tapahtui yleisellä investointi- ja tuotantovälinehyödyketasolla ilman luvussa 2 esiteltyjen yritysten erillistä käsittelyä, ja informantti havainnollisti halutessaan ajatuksiaan itse valitsemillaan esimerkeillä.

6 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Luvussa esitetään empiirisen tutkimuksen tulokset ilmiön keskeisimpien ulottuvuuksien mukaan jaoteltuna.

6.1 Projektiluonne ja tapausyritysten hankintatoimi

Tutkielman läpäisevänä näkökulmana on teollisuuden investointien ja kunnossapidon projektiluonteisuus, joka tekee asiakassuhteiden hoitamisen haastavaksi. Teollisuuden projektiluonne käsitteenä on tutkimuksen perusteella teollisuuden investointi- ja tuotantovälinehyödykemarkkinoiden ominaisuuksia hyvin kuvaava. Projekti- ja projektibusiness -käsitteitä käytettiin projektiluonteesta erillään ja erilaisissa yhteyksissä. Esimerkiksi pääurakoitsija-asiakas käytti projektiluonteisuuskäsitettä spontaanisti pohtiessaan teollisuuden haasteita ja rajoitteita, kuten syklisyyttä, suhdanteita, kapasiteettia ja valintajoukon kokoa. Projektin käsittelyyn liittyviä aiheita puolestaan olivat organisaation järjestäminen, johtaminen ja ulkoistaminen. Lisäksi käy ilmi, että laitostoimittaja käsittelee toimituksia aina projekteina. Varsinaista projektia pienempiä ratkaisuja ovat pienprojektit ja pientyöt, jotka myös hoidetaan projektiorganisaationa.

"Oli se minkätapainen juttu laajuudeltaan tai rahallisestikin tahansa, me tehdään siitä jonkintapainen projekti. Siinä on kuitenkin aina jonkinlainen projektiorganisaatio takana. Se voi olla joskus kaksi kaveria, tai kolme, eli projektin vetäjä, suunnittelija ja joku hankkija. Jos on isompi projekti, niinkuin servicebusineksessäkin usein on, että remontoidaan melkein koko kattila, niin sitten siinä on ihan laaja organisaatio, 10-20:kin ihmistä. Itse olen jollakin tapaa kunkin projektin hankintavastaava, eli vastaan sen projektin hankinnoista. Joko teen kaikki itse tai johdan sitä projektin hankintatoimea. Mulla on kuitenkin se hankintavastuu siinä."

Loppuasiakkaiden projekteihin liittyvät ryhmät ovat pieniä, ja organisaatio on rakennettu ulkopuolisen hankinnan varaan joko niin, että asiakas itse hallitsee projektia tai suuremman avaimet-käteen -toimituksen johto on ulkoistettu. Hankinnasta vastaavat henkilöt ovat mukana koko prosessissa investoinnin ja kunnossapidon suunnittelusta tarjouspyyntöihin, toimitusprosessin seurantaan ja lopputuloksen seurantaan asti.

"Viime kädessä minä päätöksiä joudun tai pääsen tekemään. Olen ihan suunnittelussa ja tarjouspyyntövaiheessa mukana, varsinkin näissä isommissa päätöksissä. Pääsen seuraamaan myös sitä, miten itse prosessi sujuu. Joudun seuraamaan prosessia alusta loppuun saakka."

Projektiluonteisuus vaikuttaa hankinnan järjestämiseen, kuten projektijohtamisen ulkoistamiseen. Syklisyyden katsotaan lisäävän ulkoistamiskehitystä, sillä oma organisaatio säilyy siten jatkuvasti kevyempänä. Vain yhden sopimuskumppanin kanssa on myös joustavampaa toimia, ja hyviä kokemuksia on. Ulkoistamiseen suhtaudutaan kuitenkin myös kriittisesti. Omissa organisaatioissa on riittävästi taitoa ja projektinjohdon ulkoistamisesta syntyviä kustannuksia ja kontrollin menettämistä pelätään. Samoin epäillään, että projektioorganisaation hankintatavoista johtuvat pitkät alihankintaketjut aiheuttavat loppuasiakkaalle ongelmia, mistä on kokemuksiakin.

"Tietysti siinä [projektijohdon ulkoistamisessa] on sellaista joustoa, mutta laadunvalvonta on käynyt vaativammaksi. "

"Tuossakin on nyt sellaisia osia, että toimittaja on itsekin tunnustanut, että alihankkijan valinta, laadunvalvonta, on epäonnistunut. Ne ovat inhottavia, vaikeita juttuja."

Käytännössä suuret investoinnit, kuten voimalaitoksen rakentamis-, laajennus- ja modernisointiprojektit ostetaan avaimet käteen -paketteina, mutta seisokkeihin liittyvät merkittävät kunnossapitokokonaisuudet kyetään hankkimaan itse osaprojekteina.

Valintajoukko

Potentiaalisten toimittajien valintajoukko todetaan kaikissa tapauksissa pieneksi, kun kyse on monimutkaisista, kapeaa erikoistaitoa ja kunnossapitoa vaativista ratkaisuksista. Selkeärajaisissa hankinnoissa, kuten laitteissa, vaihtoehtoja saattaa olla useampia, koska valintajoukko on kansainvälinen ja laitehankinta yksinkertaisempaa.

"Markkinat ovat pienet, hyvä jos 3 löytyy."

"Oikein miltään alalta ei löydy enempää kuin 3-4 yritystä, jotka pystyisivät kunnollisesti tekemään."

"Mutta tämäkin kun on projektiluonteista, ja ei sitten ihan joka alueella niin kovin montaa vaihtoehtoa ole."

Projektiluonne ja suhdannevaihtelut karsivat alan kilpailua. Päinvastoin kuin joillakin muilla aloilla, asiantuntemus on pieniin kokonaisuuksiin erikoistunutta, ja taito on vaikeasti hankittavissa. Energia- ja prosessiteknikan ratkaisujen toteutus vaatii yrityksiltä myös pääoman sitomista tuotantotiloihin, laitteistoon ja työkaluihin. Valintajoukkoon tunkeutuminen onkin vaikeaa uusille yrityksille.

"Hyvin vähän tänne uusia toimittajia tarjoutuu. Jos tarjoutuukin, niin aika vaikea tänne on päästä. Totta kai meidän pitää pyrkiä antamaan mahdollisuuksia, mutta yhden käden laskettavissa on ne uudet yrittäjät."

"Toinen ääripää on varmaan joku kunnossapitokemikaalipuoli, joita me kutsutaan vähän niinkuin litkukauppiaiksi, se tuntuu olevan hyvin houkutteleva tieteen- ja liiketoiminnan haara. Tuntuu, että aika pienellä panostuksella siellä ollaan mukana ja hyvin voimakasta on tämmöinen markkinointi."

Toimittajien valintajoukko on materialisoitunut kolmessa case-yrityksessä ns. hyväksytyjen toimittajien listaksi. Muissakin yrityksissä hankintaprosessi on tarkasti määritelty tai muuten hallittu ja hankinnan prosessikuvauksien tekeminen on suunnitteilla. Toimittajat halutaan valita oman kokemuksen perusteella, mikä johtunee siitä, että teollisuusasiakkaiden on erittäin vaikeaa arvioida toimittajaehdokkaan kykyä tarjota pyydetty palvelu (Patterson 1995).

Tarjouskilpailutus

Teollisuuden projekteja käsittelevässä kirjallisuudessa tarjouskilpailutus valintajoukossa on mainittu tyypillisimmäksi tavaksi valikoida tarjoomaa. Suhdemarkkinoinnin näkökulmasta toimittajan kannalta tavoiteltavaa ja ihanteellista olisi tietysti tilanne, jossa asiakas kokee suhteen toimittajaan niin arvokkaaksi, ettei tarjouskilpailua tarvita. Donaldson (1996, 26) toteaa, että kilpailutus tuntemattomia kilpailijoita vastaan murentaa asiakassuhteita, vähentää luottamusta, sitoutumista ja avoimuutta ja keskittää mielenkiinnon hintaan. Tutkimuksessa tapausyritysten halu ja tapa kilpailuttaa automaattisesti hankintoja tulee hyvin vahvasti esille. Tarjouskilpailutus on sääntö, jonka harvat poikkeukset vahvistavat. Tarjouskilpailulle ei ajatella olevan juuri vaihtoehtoja.

"On politiikka, että kilpailutetaan... Mutta jos ei kilpailutettais...Kyllä toimittaja, joka saa jotakin kautta tietää, ettei ole kilpailua, se voi seuraavassa projektissa haistella sitä

tilannetta ja tulla kovemmillä hinnoilla... Mutta on sellaisia tapauksia, ettei kilpailuteta, jos on tehty 2 kk aikaisemmin ihan sama homma. ”

”Perusajatus on se, että otetaan vähintään 3 tarjousta. Yritetään tehdä mahdollisimman hyvä kysely, saada ainakin 3 tarjousta, sitten tarvittaessa neuvotella näiden tarjoajien kanssa, ja näillä neuvottelulla saada nämä tarjoukset samalle viivalle. ”

Pitkä, tyydyttävä asiakassuhdekaan ei tee tarjouskilpailua tarpeettomaksi, vaikka kyse ei olisi edes projektiluonteisesta hankinnasta:

”Ehkä se niinkuin sanotaan, että on kaikki mennyt hyvin ja on pitkä asiakkuussuhde ja tällaisen toimittajan haluais pitää, mutta kyllä tietyin aikavälein se kuitenkin pitää kilpailuttaa. Joskushan sillä ei lähdetä hakemaan muuta kuin sitä, että varmistetaan, että tämä palveluntarjoaja on kilpailukykyinen hinnallisesti. Kilpailuttamalla sitä on saanut aika isojakin kustannussäästöjä, joissakin tapauksissa joku 20-25 %:kin. ”

Päällimmäiseksi syyksi kilpailutukseen nähdään aina hinta. Mielenkiintoinen ilmiö on, että pitkässä asiakassuhteessakaan ei luoteta siihen, että toimittaja arvostaisi asiakkuutta ja takaisi asiakkaalle siten mm. hintaetuja, kuten kuluttajamarkkinoilla kanta-asiakkaat saadaan yleensä kokemaan. Ilmiö on merkittävä pohdittaessa asiakkaiden koetun arvon käsitystä (luku 6.4) ja luottamusta (luku 6.6).

”Ihan voi sanoa joku tuntityöhinta esimerkiksi, kun on pitkä asiakassuhde, niin niitä hintoja ruvetaan hilaamaan pikkuhiljaa ylöspäin. Jos on palkankorotukset esimerkiksi 3 % vuodessa, niin siellä tuleekin vuosittain 7 % korotus hintoihin. Ja esimerkiksi puupolttoaineen hinnassa tuntuu olevankin suurin osa kevyttä polttoöljyä. Mutta opittu toiminta on meillä se, että kilpailutetaan ne kaikki. Sitten tippuu se hinta -pumps- noin ja sitten ilmeisesti se hilaaminen alkaa taas ylöspäin, ja sitten jonkun vuoden päästä järjestetään taas kilpailu. Ja tämäkin toimittaja, jolta ne on tilattu, niin kas kummaa, sekin pudottaa sitä hintaa. ”

Aineistossa näyttääkin nousevan esiin ristiriita hinnoittelun ja viitekehyksessä oletetun ratkaisu- ja asiantuntemuskeskeisen arvostuksen välillä. Tarkempi analyysi kuitenkin osoittaa, että kilpailuttamisella on muitakin tehtäviä kuin nimellishinnan minimointi. Alhaisimman hinnan etsintä on väline hakea erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja asiakkaan ongelmaan.

"Ja kyllä me tarkkaan kartoitetaan ja verrataan. Siinä [tarjouskysely]vaiheessahan katsotaan, mitä vaihtoehtoja meillä yleensäkin on. Ja yleensä eri toimittajien ratkaisut ovat pikkuisen erilaisia. Siinä vaiheessa näkyy jo eroja."

"Se raha tulee siinä loppuvaiheessa, kun alkaa suunnilleen tietämään ja hahmottamaan, että tuo olis se meidän juttu, niin sitten siinä [neuvottelu]vaiheessa pitää vielä kilpailuttaa, ja jossain siinä 4. neuvotteluvaiheessa lopulta katsotaan että mikä se meidän hinta oikein onkaan."

Toisekseen kilpailutus on asiakkaan vallankäytön väline. Vaikka rahallista etua ei olisi luvassa, saa asiakas mitä haluaa – nopeutta, terävyyttä, motivaatiota:

"Than muutaman tuhannen euronkin asioissa kysytään. Kun toimittajia on vähän, ne tietysti tietää, että tarjouksia kysytään muiltakin, niin se vaikuttaa toimintatapaan – että jos meinaa töitä saada, niin se tarjous pitää tehdä heti."

"Pitäisi se kilpailuasetelma saada aina pysymään, että säilyy se pieni jännitys."

Kilpailuttaminen on myös asiakkaan tapa hoitaa omaa, rajallista valintajoukkoaan. Asiakkaat haluavat pitää hintatason hallinnassa, mutta yllättäen kilpailuttaminen on myös kädenojennus valintajoukon kilpailijoille. Valintajoukko voidaankin nähdä myös toisin päin: asiakas haluaa itsekin pysyä potentiaalisten toimittajiensa joukossa haluttavana ja rehtinä kumppanina, jotta ei jäisi yhden toimittajan varaan.

"Ainakin jos tulee uusia toimijoita alalle, saattaa olla että ne olisi yhtä hyviä tai jopa parempiakin, jos ei nyt ensimmäisellä kerralla, niin sitten toisella kerralla. Se pitää pitää mielessä. Annetaan se mahdollisuus toimittajille."

"Kyllä se on, että kun näitä toimijoita on joku 5 kpl tai alle, niin ne toisetkin sitten huomaa sen, että "ei se [asiakas] osta meiltä kumminkaan". Kaikki siinä pelissä olevat silloin mieltävät tämän, että ei ole enää reilua se kilpailu."

Tarjousten vertailukelpoiseksi tekeminen on asiakkaille työlästä. Caseyrytyksissä on kehitelty vertailutaulukoita ja laskentatyökaluja, joilla tarjoukset yritetään saada samalle viivalle. Toimittajat tekevät vertailun omilla toimillaan vaikeaksi. Asiakkaat näyttävät alistuneen tähän, mutta ovat ärtyneitä.

"Sitä en tiedä, hyvin luultavasti nämä tarjoajat tekevät sen tarkoituksella, että eivät tarjoa sitä, mitä on kysytty. Ehkä jopa tietoisesti yritetään saada tarjoukset vertailukelvottomiksi. Puhelinoperaattorithan paljastavat, että näin se on, ja minusta tuntuu, että tekniikan alalla on ihan sama juttu. "

"Kaikki ilmoittaa ensimmäisenä sen oman laitteensa minimihinnan, on se pelkkä laite, se tuodaan tontille paketissa, siihen ei välttämättä sisälly edes rahtiakaan. Sitten siihen lähdetään laskemaan kaikki asennukset, sähköistykset, tarvitaan joitain kuljettimia ja ratkaisuja ympärille. Näissäkin projekteissa jos se peruspaketin hinta olisi jotakin 100.000 - 200.000 euroa, sen saa kertoa 2,5:llä tai 3:lla, jotta saadaan se hinta käyttöönötettuna. Ja sen takia kun luetaan ensimmäiset versiot, sieltä pyydetään uudet tarjoukset, että me halutaan ottaa kokonaispaketti, jossa rajataan hyvin tarkasti, mitä halutaan."

Yhdessä tapauksessa hankala vertailuprosessi nähdään asiakkaan etuna:

"Kyllä mä uskon että se on heidän tapa, eikä he yritä sillä varmasti asiakasta harhauttaa. Se on heidän tapa ehkä enemmänkin edetä. Ei se välttämättä huono asia ole. Oikeastaan siinä käydään tarkkaan läpi koko projekti, niin siinä jalostuu se käsitys meillekin, että mitä kaikkea siinä tarvitaan ja mitä kaikkea tulee mistäkin. Kyllä siinä hyvät puolensakin on: vaikka jokin osa, jos täällä joku paikalla valmistaa sen edullisemmin, se on silloin ihan hyvä, silloin me jätetään se pois."

6.2 Tarjooman laatu

Tarjooman laadun jakautuminen prosessiin ja lopputulokseen on aineiston perusteella looginen tapa jäsentää tarjoomaa. Tämä ilmenee tarjooman ulottuvuuksien pohdinnan luontevuudessa, ja lopputulos pystytään erottamaan helposti siitä, miten asiat hoidetaan ja miten toimitus sujuu. Ensimmäisenä tarkastellaan teknistä laatua eli lopputulosta, joka näyttäytyy aineistossa asiakkaalle tärkeimpänä tarjooman laatu-ulottuvuutena.

Lopputuloslaatu

Tuotantoteollisuudessa kovassa kilpailussa menestyminen liittyy yleensä tuotantotehokkuuteen ja hintakilpailukykyyn, jonka vain oikeanlaiset tekniset ratkaisut mahdollistavat. Investointi- ja tuotantohyödykehankinnat ovat teknisesti monimutkaisia ja lopputulokseen liittyvä riski on useimmiten suuri. Ennakoimattomat alasajot, tuotannon

tavoitetasojen täyttymättömyys ja ratkaisujen pitkä, jopa 30 vuoden elinkaari vaikuttavat siihen, että tekninen laatu on erityissijalla hankintoja ja toimittajia arvioitaessa.

On esitetty epäilyitä, että lopputulos, tekninen laatu, olisikin yritysmarkkinoilla asiakkaan valintajoukkoon pääsyn minimivaatimus (Rosen & Surprenant 1998). Tutkimuksen perusteella onnistunut lopputulos ei ole itsestäänselvyys siitä huolimatta, että tekninen laatu on jo hankintavaiheessa arvioinnin ensimmäinen lähtökohta.

"Ekaks täytyy saada tekninen puoli kuntoon, että se täytyy."

"Se [onnistunut lopputulos] on itsestäänselvä tavoite, ja kyllähän sitä sitä kautta pitää itsestäänselvytenä. Todellisuudessa se ei aina ole niin."

"Kyllä tällä alalla tulee pettymyksiä, karvaitakin pettymyksiä."

"Mutta tottakai, kun paljon tehdään, niin eihän sitä aina voi onnistua. Tässäkin kattilabisneksessä, kun on vaikka määritelty ja sovittu, että polttoaineet ovat näitä ja niiden koostumus on tämä, ja jos ei se sitten täytykään ja polttoaine on ollut jotain muuta, niin joku kattilan osa voi kulua puhki kovin äkkiä. Niitä on meilläkin tällaisia nyt uusissa kattiloissa. Ne on hyvin hankalia tapauksia. Siitä joutuu sitten juristitkin tekemään töitä, kun puhutaan valtavista summista, kymmenistä, sadoista miljoonista."

Viimeisin voimalaitostoimittajan lainaus puoltaa koko aineiston tukemaa havaintoa, että lopputuloksen onnistuminen on kiinni molemmista osapuolista. Ostajaosapuoli kykenee resurssiensa ja tietonsa perusteella asettamaan ratkaisulle omia vaatimuksiaan. Teollisuudessa asiakkaan antamat tiedot ja selvitykset omasta tuotannostaan, tarpeistaan, teknisistä vaatimuksistaan ja budjettirajoitteistaan vaikuttavat ratkaisevasti palvelun onnistumiseen – ilman asiakkaan panosta mitään palvelua tai lopputulosta ei itse asiassa voi syntyä. Asiakas on haastavissa teknisissä ratkaisuissa mukana tuottamassa palvelua, kuten mm. Vargo & Lusch (2004) esittävät. Asiakasosapuolet tunnustavatkin, että laatu riippuu osin asiakkaasta, vahvistaen Tikkanen & Alajoutsijärvi (2002) toteamusta tyytyväisyyttä käsitellessään.

"Se on molemminpuolisesti peiliin katsottava, jos me päätetään kokeilla jotakin, ja jos se ei toimi--"

”Kuitenkin loppupeleissä se on meidän ratkaisu, meidän on hankittava se tieto, millä me uskotaan, että me ne tietyt ongelmat hoidetaan parhaalle tasolle. Toisten asian-tuntemuksen varaan sitä ei voi jättää.”

Myös Parasuraman (1998) on epäillyt palveluprosessiin liittyvien vaatimusten, kuten toimitusaikojen ja teknisten ominaisuuksien toteuttamista asiakkaan vähimmäisvaatimuksena, itsestäänselvyytenä, koska näistä seikoista voidaan sopia. Tutkijoiden oletukset näyttäisivät tutkielman viitekehyksen rakenteen kautta tulkittuna liittyvän siihen, että koska näistä yksityiskohdista tehdään sopimukset, tutkijat pitävät *kovaa prosessilaatua* ja sen pohjalta tehtyjä sitoumuksia lopputuloslaadun varmana indikaattorina; ts. kovan laadun määrittäminen ja kiinnittäminen kirjalliseen sopimukseen varmistaisi automaattisesti laadukkaan lopputuloksen. Kova prosessilaatuhan rakentuu tutkielman viitekehysessä jokseenkin objektiivisesti mitattavista ennen lopputuloksen käyttöönottoa syntyvistä sopimusteknisistä tekijöistä, kuten tarjousten ja asiakirjojen laadusta, sopimuksista, yksityiskohdista ja aikatauluista kiinni pitämisestä, joihin myyjä pystyy kykyjensä ja tietonsa ansiosta lupautumaan ja joita syntyy jo hankintaprosessin alkuvaiheessa eli ennen ostopäätöksentekoa jatkuen lopputuloksen käyttöönottoon. Esimerkiksi voimailtoimittaja-asiakas näyttää kontrolloivan ja ohjaavan nimenomaan kovan laadun tekijöitä siten, että itse asiassa kovasta laadusta tulee valintajoukossa pysymisen edellytys. Kovaa laatua on helpompi arvioida ja hallita kuin lopputulosta – kova laatu sisältää takuita ja lupauksia.

”No kun käytetään Suomessa vakiotoimittajia, joiden kanssa asioidaan, jotka on meillä niin sanotusti hyväksytyjen toimittajien listalla, jotka me tunnetaan ja joiden taustat on taloudellisestikin selvitetty. Niiden tarjoukset on hyvin spesifioitu tietyille alueelle, ja mekin sitä ohjataan, mitä me halutaan, joten ne tarjoukset on silloin väkisinkin pitkälle samanlaisia. Tietysti toimittajilla on eri materiaalit, mutta jos ne takaa sen saman lopputuloksen mitä me haetaan, niin voidaan sanoa että ne on samalla viivalla.”

Kovan prosessilaadun tekijät kasvattavat varmasti hyvän lopputuloslaadun todennäköisyyttä, ilmentäväthän kovan laadun lupaukset myyjän kykyä hoitaa sovitut asiat. Aineiston valossa on kuitenkin selvää, että sopimusteknisillä seikoilla ei voida *taata* lopputuloslaatua, varsinkaan kun lopputuloslaatua tarkastellaan ratkaisukeskeisestä näkökulmasta, jossa laatu nähdään asioiden tekemisenä kerralla oikein, edellytysten täyttämisenä, virheettömyytenä, käytettävyytenä ja ratkaisuna asiakkaan ongelmaan (esim. Holmlundin tekninen ulottuvuus 1997, 169). Kovaan laatuun liittyvät kvantifioitavat tekijät kyllä varmistavat, että toimittaja toimittaa vaikka lakituvan kautta lopulta sen, mitä sopimuksessa on määritelty. Tarjooman

hyvästä lopputuloslaadusta – saati hyvästä prosessi- tai asiakassuhteen laadusta – tuskin voidaan tuolloin puhua.

Lopputuloslaadun arviointi pitkäikäisiksi tarkoitetuissa teknisissä kokonaisuuksissa on vaikeaa. Asennusvaiheen jälkeen lopputarkastuksessa ja laitoksen koekäyttövaiheessa laadusta voidaan tehdä vähäistä päättelyä. Ensimmäisen kerran fyysistä lopputuloslaatua päästään todella arvioimaan vuoden kuluttua, kun laitos seuraavan kerran ajetaan alas.

”Sitten jos on isommasta kokonaisuudesta on kysymys ja huonosti käy, niin voi olla sellaisia pieniä, piileviä asioita, jotka tulevat ilmi ehkä muutaman kuukauden, puolen vuoden päästä. Tässä 30 miljoonan investoinnista on tullut ilmi muutaman kuukauden jälkeen muutamia projekteja ja asioita, että joudutaan esim. kesällä takuuseen tekemään korjauksia ja muutoksia, vaikka muuten se homma näytti ihan hyvin hoituneen.”

”Kyllä ne valmistajat asiantuntemuksensa ja kokemuksensa pohjalta laitteensa tuntevat ja osaavat, ja aika hyvin ne pääsääntöisesti kestävät takuuajana. Ja pari-kolme vuotta, monesti se menee pari vuotta yli takuuajan, kun alkaa paljastumaan sellaisia seikkoja ja tekijöitä, jotka voi olla sille laitteelle ominaisia, joissakin tapauksissa se voi olla jotain suurempaa kulumista tai syöpymistä kuin mitä me oikein on osattu ajatellakaan että semmoista voi tapahtua. Näitä tulee esille lähes jokaisessa projektissa.”

Ilmiö on esimerkiksi perinteisen palvelututkimuksen perusoletusten vastainen: palvelujen aineettomuutta on perusteltu siten, että ollessaan kyvytön arvioimaan palvelua ostaja tukeutuu fyysisiin viitteisiin (Jackson & Cooper 1988, 69). Teollisuudessa lopputuloksen ollessa vaikeasti arvioitaessa asiakas käyttääkin arvion apuna aineetonta palvelua ja lupauksia. On kuitenkin hankintoja, joissa asiakas pystyy ottamaan lopputuloslaadun arvioinnin omiin käsiinsä jo ennen kaupantekoa:

”Onneksi me on keksitty tapa, me tehdään loppupeleissä itse, esimerkiksi tämä projekti liittyy lastun seulontaan. Me tehdään itse kaikkia labrakokeita, ja me tehdään toimittajan luona järjestelmäkokeita. Lopputuloksena meillä on eri tavalla seulotut lastut, me tehdään täällä meidän labrassa levyt, verrataan tiettyjä ominaisuuksia ja katsotaan suoraan tulokset, mihin minkäkin suorituskyky riittää.”

Lopputulosta, kuten myöhemmin käsiteltävää arvoa, voidaan tarkastella kahdella tavalla –

Palvelun fyysisen lopputuotteen näkökulmasta kuten Grönroos (1984) laatumallissaan arvioi tai siten, kuinka hyvin fyysinen tuote ratkaisee tämän ongelman ja tuottaa haluttuja vaikutuksia (esim. Gounaris 2005). Loppuasiakkaat näyttävät käsittelevän hankintoja ratkaisu- ja vaikutusnäkökulmasta, mikä vaikeuttaa edelleen lopputuloksen laadun arvioimista. Yritykseltä ostetaan asiantuntemusta, tietoa, resursseja, joiden avulla tuotannon hyötysuhteet ja tavoitetuotantomäärät täyttyvät. Samoin toimittajan oletetaan ratkaisevan asiakkaan ongelmia.

"Me ostetaan sitä asiantuntemusta toimittajilta, varsinkin muurauksissa. Kyllä meilläkin oma asiantuntija on, muurausspesialistikin, mutta kuitenkin."

"Jos me haluttaisiin vaihtaa toimittajaa --- me voidaan tietää, että tuolla toisella toimittajalla on parempi tietämys, asiantuntemus, parempi logiikka tai joku, että se saa meidän järjestelmän toimimaan."

Esimerkiksi ratkaisun innovatiivisuus on joissakin malleissa (esim. Holmlund, 1997) nostettu lopputuloslaadun ulottuvuudeksi. Sen kaltaisilla ominaisuuksilla ei kuitenkaan nähdä arvoa, ellei se tuota haluttuja vaikutuksia, kuten esimerkiksi ympäristö-ystävällisyyden tuomaa hyvää mainetta ja lopulta taloudellista menestystä.

"Kautta linjan markkinoille tulee hyvinkin innovatiivisia ratkaisuja, varsinkin sähkön ja lämmön yhteistuotantoon, ne ovat kovassa innovointivaiheessa. Siellä on höyrykoneita ja kaasuttimia ja kaasumoottoreita ja... Siellä tarjotaan aivan uutta tekniikkaa. Perussääntö on, ettei osteta mihinkään ensimmäistä laitetta. Siitä usein saa hirmuisen paljon kokemuksia, mutta sitä tuottoa ja tulosta ei niillä laitteilla välttämättä synny."

Hienoinen painotusero teknisen ratkaisun käsittelytavassa on voimalaitostoimittajalla, joka erittelee laatua osasittain ja komponenteittain, kuten materiaaleittain ja niiden ominaisuuksien mukaan. Ero loppuasiakkaisiin johtunee siitä, että projektitoimittajan työ näyttäytyy käytännössä tämän kaltaisina valintoina. Loppuasiakas määrittää tarpeen, jota systeemitomittaja pyrkii tyydyttämään kokoamalla yksittäisistä valinnoista koostuvan loppuratkaisun.

"Teknisestä puolesta on lähdettävä, että ne materiaalit kestää mielellään loppuasiakasta palvelleen pitempään kuin mitä meidän takuuajat on. Että saadaan kaikkia osapuolia tyydyttävä hyvä ratkaisu."

Lopputuloksen täytyy kuitenkin olla sama loppuasiakkaalla: sen täytyy palvella eli tuottaa vaikutuksia käytössä ja tyydyttää tarve – ehkä siten tuottaa asiakastyytyvää. Tavoitteita ovat suunnitelman mukaiset hyötysuhteet, tuotantotasot, käytettävyys, realistisesti suunnitellun elinkaaren mittainen kesto, virheettömyys, huoltovapaus ja käyttövarmuus.

Prosessilaatu

"Jos homman hoitaminen on yhtä tervanjuontia, niin se on jo kustannuskysymys."

Kova prosessilaatu hankintapäätöksessä

Aikaisemmassa lopputuloksen käsittelyssä viitattiin kovan prosessilaadun yhteydestä lopputulokseen. Koska onnistunut tekninen lopputulos ei todellisuudessa ole teollisuuden hankinnoissa itsestäänselvyys, ei sitä voitane pitää edellytyksenä asiakkaan valinta-joukkoon eli potentiaalisten tai hyväksytyjen toimittajien pääsemiseen. Sen sijaan kovan laadun tekijät indikoivat selvästi asiakkaalle tärkeitä asioita. Ensimmäiset viitteet, jotka asiakas jo hanketta suunnitellessaan toimittajilta saa, liittyvät kovaan laatuun. Loppuasiakkaat etsivät merkkejä asiantuntemuksesta ja kyvystä hoitaa asiakkaan ongelmaa eli esimerkiksi SERVQUAL-ulottuvuuksina luotettavuutta ja vakuuttavuutta. Palvelu- ja ratkaisukeskeisen toimintalogiikan näkökulmasta tämä on ymmärrettävää, koska tieto ja taito ovat vaihdon todellinen perusyksikkö. Jo ensimmäinen episodi ilmentää toimittajan tiedon tasoa:

"Kyllä tarjouksesta käy jo ilmi se kulttuuri, että miten laajaa sopimusta se (myyjä) on esittämässä, että onko se yksityiskohtainen vai ympäripyöreä. Ja jos se on joku tekninen toteutus, jos sitä on alettu palastelemaan, niin siitähän pystyy arvioimaan, onko siinä niitä paloja, joita tätä työtä tehdessä tulee varmaankin vastaan. Että onko ne oikeita asiakokonaisuuksia."

"On pyritty jo tarjouspyyntövaiheessa laittamaan hankinta-asiakirjat sinne mukaan. Näissä liitteissä takuissa mainitaan suorituskky, sen toteaminen ja edellytykset, värähtelymelu, kulutusosat, käyttötarvikkeet, käyttövarmuuden takuut ja määrittelyt.. Näillä jo tarjouksista pystytään näkemään, kuinka hyvin tarjoajat pystyvät perustelemaan näitä. Niistä pystyy jo hyvin pitkälle näkemään. Jos joku asia ei meille niistä papereista valkene, eikä kysyttäessä minkäänlaista selvitystä ala tulla, niin siinä selviää heti."

Laadun osa-alueiden on oltava sopusoinnussa. Ammattaidon halutaan näkyvän kokonaisvaltaisesti. Se vahvistaa ajatusta, että kova prosessilaatu indikoi asiakkaan mielessä lopputuloksen onnistumista. Lupausten aikatauluista, ehdoista, takuista ja teknisistä yksityiskohdista täytyy tulla esiin monella tavalla.

"Voi olla tällaista, että kun toimittaja tietää olevansa hirveän varma tekniikkapuolella, silloin voi asenne kaupallisiin asioihin olla, että nämä ovat vain tällaisia paperiasioita: "Kyllähän me pysytään aikataulussa ja kyllähän me ollaan tehty näitä niin monta vuotta, että tiedetään tasan tarkkaan"."

Kova laatu toimituksen aikana

Projektiluonteiset toimitukset eivät juuri ole rutiininomaisia, koska ratkaisut ovat asiakkaille räätälöityjä ja ne toimitetaan fyysisesti vaihtelevissa ympäristöissä, asiakkaan laitoksessa. Kovaa laatua toimitusprosessin aikana käsiteltäessä käy ilmi, että toimitusprosessit sujuvat kovin vaihtelevasti, ja ongelmia suorastaan odotetaan. Laadukkaalta projektilta ei edellytä muuta kuin sovitusta kiinni pitämistä, mutta todellisuudessa sekin on ongelmallista.

"Rakentaminen tuntuu itsestä olevan sellainen hämärä ala, ja kyllä se näissä projekteissakin on osoittautunut, että rakennusliikkeiden toiminta on hyvin kirjavaa. Budjettien pitävyys, aikataulujen pitävyys tuntuu vaativan enemmän seurantaakin kuin se perustekninen toteutus."

"Eihän ne projektit koskaan niin helposti mene, aina siellä jotain välillä sattuu ja tapahtuu, tulee vaikeita neuvotteluja. Ihan se riittää, että toimitus on mennyt niin kuin on sovittu, ei ole kesken projektin tarvinnut neuvottelupöydässä vaikeita asioita puhua. Kokonaistoimituksissa toivoo saavansa sen kokonaispalvelun, ettei siellä ole joku vasaraa lainaamassa, ettei tälle linjalle lähdetä."

"Kyllä tässä servicebisneksessä aikataulut mennään läpi veitsi kurkulla, niin kyllä se ilahduttaa, että joku on aikataulussa tai sen edellä... Yleensä asia on juuri toisin päin."

Pehmeä prosessilaatu

Pehmeää laatua käsiteltiin tutkimuksessa asiakkaan kuuntelemisena, ymmärtämisenä, huomioimisena, informoimisena, tuntemuksena siitä, että asiakas on etusijalla ja tärkeä. Pehmeä laatu myönnetään jotakuinkin tärkeäksi, mutta se ei näyttäydy ratkaisevan tärkeässä

roolissa. Pinnallisella tarkastelulla voitaisiin tulkita, että pehmeä laatu jäisi teknisten ja kovan laadun tekijöiden varjoon:

"Kyllä se hyvin tärkeä osa-alue on. Yleisesti ottaen tämän maailman sykli on kiivaamaampaa ja kiivaampaa, että ei sellaisten kommunikaatiojuttujen kanssa viitsi käyttää aikaa. Jos isossakin projektissa on päästy vaikka kahden toimittajan kanssa teknisesti ja taloudellisesti ja aikataulullisesti samalle viivalle, niin kyllä siinä katsotaan sellaista kokonaispakettia, että se on kokonaisedullinen, ja nämä jutut ovat siinä yksi osa-alue."

Pehmeän laadun rooli alkaa kuitenkin yllättäen näyttäytyä tärkeämpänä sitten, kun kaupat on tehty ja toimitus on käynnissä. Muun kuin tarjoukset ja neuvottelut hoitaneen johto- ja myyntihenkilöstön rooli alkaa nousta esiin. Tätä henkilöstöä voidaan kutsua vaikkapa Gummessonin (1991) termin osa-aikamarkkinoijiksi.

"Siinä projektin aikana asennustyössä jo erinäisiä asioita tulee ilmi, kun ollaan kanssakäymisessä ja nähdään, miten se työ siinä tehdään. Että tuleeko siitä murheenkryyni vai hyvä lopputulos. Kyllä siinä semmoisia aavisteluja tulee. Jos näyttää että ei siitä oikein tyytyväisiä olla, niin kyllä se varmaan viimeistäänkin siinä vähän ennen käyttöönottovaihetta huomataan."

"Jotkut henkilöt ovat poissa ja lomalla ja sitä joutuu hoitamaan toisten henkilöiden kanssa ne asiat. Ja laskutuksessa ja tämmöisessä voi olla epäselvyyttä. Se on se kokonaisuus, josta se mielikuva koko firmasta ja palvelun tasosta syntyy. Se voi olla hyvin pienikin asia mistä se hyvä mielikuva syntyy, että meillä oli tämmöinen ja tämmöinen puute ja virhe, että hoituipas se helposti. Sitten vastakohtana on joku pieni asia, jonka kanssa joutuu tuskailemaan ja soittelemaan monen monta kertaa ja kun se selviää niin eihän se tietenkään anna kovin hyvää kuvaa."

Tutkija epäilee pehmeän laadun tekijöiden ilmenemisen vasta toimitusprosessin edetessä johtuvan kolmesta syystä. Koska erikoistuneessa projektiluonteisessa toimintaympäristössä asiakkailta on vain pieni valintajoukko, jossa on vähän vaihtuvuutta, tuntevat myyjäyritysten avainyhteyshenkilöt ja ostaja toisensa hyvin. Kumuloituneista episodeista syntyneet interaktiivinen laatu ja henkilökohtaiset suhteet ovat kehittäneet asiakassuhdetta siten, että pehmeän laadun tekijät eivät näyttäydy ongelmina esimerkiksi kaupasta neuvoteltaessa. Toisekseen teollisuuden vaativia teknisiä ratkaisuja tarjoavien yritysten johto- ja myyntihenkilöt ovat yleensä ammattinsa osaavia ja puhuvat asiakkaan kanssa samaa (kovin

teknistä) kieltä. Kommunikaatio ja asiakkaan huomiointi eivät ole tällä tasolla ongelma, kun mielenkiinto keskittyy tekniikkaan. Osa-aikamarkkinoijien pehmeän laadun puutteet voidaankin ehkä selittää Parasuraman ym:n (1985; 1998) GAP-mallin kuilujen avulla: Markkinatiedon kuilu syntyy, kun myyjä ei ole sisäistänyt asiakkaan palvelutarpeita; palvelustandardikuilu syntyy, kun myyjä on epäonnistunut välittämään asiakkaiden palveluodotukset myyjäyrityksen henkilöstön ohjeiksi ja palvelusuorituskuilussa puutteet henkilöstön rekrytoinnissa, koulutuksessa ja motivoinnissa estävät henkilöstöä suoriutumaan vaadittavalla tasolla.

Vaikka kommunikaatio kehittyneissä asiakassuhteissa sujuukin avainhenkilöiden välillä, alkaa esille tulla pehmeään laatuun liittyviä pettymyksiä jo neuvottelutilanteissa. Pehmeällä ja kovalla laadulla onkin yhteinen kommunikaatiotehtävä.

Prosessilaatu viestinä

Vaikka pehmeä laatu on tutkimuksessa operationalisoitu kommunikaatioon ja osin affektioon liittyväksi laaduksi, näyttää siltä, että koko prosessilaatu on luonteeltaan viestinnällinen. Kovan laadun ominaisuuksista ja siitä, miten se kommunikoidaan, etsitään viestiä pehmeän laadun ulottuvuudesta, jossa asiakas kokee olevansa tärkein ja etusijalla. Tarjousasiakirjojen laajuus ja yksityiskohtaisuus, aikatauluista sopiminen, teknisten yksityiskohtien suunnittelu ja hinnoittelu nähdään viestinä.

”Meillä oli tuolla johtoryhmässä juuri puhetta, että meistä tuntui että me olimme yrityksenä liian pieni asiakas sille toimittajalle. Että sitä eivät meidän pienet murheet jaksaa kiinnostaa. Tämä toimittaja tekee suurille energiakonserneille töitä, se tekee näille x:llä ja y:llä alkaville Suomessa, ei me kiinnosteta sitä toimittajaa, me ollaan liian pieni sille toimittajalle. Se kokemus tuli sitä kautta, että meille tuli vähän moitetta, ja tuli tunne, että siinä oli isommat työt menossa ja silloin tämä saa jäädä.”

Ongelma ei kuitenkaan kosketa vain ”pientä” asiakasta. Myös paperiteollisuudessa valintajoukossa on toimittajia, jotka viestivät asiakkaalle heikolla prosessilaadulla.

”Kyllä se paistaa läpi. Että ei olla juuri ykkösasiakas siinä tilanteessa. Se tarjous on niin pelkistetty, ja sitten kun ne [myyjäehdokas] tulevat meille neuvotteluun, niin niitä ei saa tarpeeksi innostumaan ja kertomaan, kun me niiltä kysytään joitakin teknisiä asioita. Lähinnä ne tulevat teknisissä asioissa esiin. Viimeistään siinä että vaikka saataisiin jotenkin

se tekniikka käytyä läpi, niin kyllä se rupeaa siinä hinnassa näkymään, jos heillä on joku syy miksei olla kiinnostuneita toimittamaan. Loppusuoralla kun sitä hintaa ruvetaan käymään läpi, niin ostajan puolella alkaa näkyä sellaisia asioita, ei saada lupauksia, sitoutumista suorituskyvyn takuisiin. Aikatauluissa tahtoo olla sellaista, että "kyllähän me keritään". Sitoutumisesta rupeaa näkymään, että niillä on mielessä jotakin tärkeämpää."

Signaali vaihtelee alan projektiluonteen vuoksi pikemminkin projekteittain, kauppatilanteittain – ei toimittajittain, mikä tekee tämän kaltaisten toimittajien pudottamisen valintajoukosta vaikeaksi tai mahdottomaksi. Asiakkaat tulkitsevat prosessilaadun tekijöistä toimittajan halua *sitoutua*. Aikataulujen sopiminen, budjetista kiinni pitäminen ja teknisiin takuisiin sopeutuminen sekä asiakkaan huomioiminen, kuuntelu, informointi ja omien ratkaisujen aktiivinen tarjoaminen nähdään sitoutumisena asiakkaalle tärkeään asiaan.

Prosessilaadun merkitys

Prosessilaadun merkitystä ilmentää se, että asiakas ja toimittaja pitävät välittömästi projektien päättymisen jälkeen palautekokouksia, joissa käydään läpi projektin eteneminen, onnistumiset ja puutteet. Asiakkaiden kokemuksen hyvästä, tyydyttävästä prosessista voi tiivistää seuraavan lainaukseen:

"Joskus tuntee ettei siitä mitään kuulu, asiat vain tulevat laitettua vieressä kuntoon, niin silloin se on mennyt hyvin."

Kova ja pehmeä prosessilaatu toimivat yhdessä: Vasta sitten, kun myyjä hoitaa pehmeän laadun osa-alueet hyvin eli välittää asiakkaasta ja asiakkaan ongelmasta, kuuntelee ja kommunikoi asiakkaan kanssa ennen varsinaista asennustyötä sekä ennakoi ongelmia ja tarjoaa niihin aktiivisesti ratkaisuja, on myyjän mahdollista tuottaa asiakkaalle korkeatasoista kovaa prosessilaatua eli ylittää kuulut ja toteuttaa sovitut asiat asiantuntevasti, tehokkaasti, sovitulla hinnalla ja sovitussa aikataulussa. Jos asiakasta päinvastoin ei ole kuunneltu, asiakkaan projektia ei pidetä kiinnostavana eikä kommunikointi siten suju, uhkaavat sekä kova prosessilaatu että lopputuloslaatu romahtaa – on mahdotonta pysyä budjetissa, aikataulussa ja hoitaa asennusprosessi ilman jatkuvaa lisäneuvottelua ja "työkalujen lainaamista". Jos asiakkaan ongelmaa ja tarvetta ei ole kuultu, ei siihen voida kehittää onnistunutta ratkaisua.

Palvelun laadun ja tyytyväisyyden malleihin on usein liitetty odotukset, joihin toteutunutta tarjoomaa arvellaan vertailtavan. Kuluttajamarkkinoilla odotuksia luodaankin markkinointiviestinnän avulla. Tutkimuksessa käy selvästi ilmi, että asiakkaat eivät rakentele suuria odotuksia, vaan suhtautuvat hankkeisiinsa ja niiden sujumiseen hyvin realistisesti. Syynä lienee se, että asiakkaan oman informaation, resurssien ja kokemuksen ansiosta lupauksia pystytään arvioimaan kriittisesti.

"Monestihan se on niin, että kilpailu on kuitenkin niin kovaa, että toimittajienkin on luvattava todella paljon. Ja tyypillistä on, että ne lupaavat itsensä ihan äärirajoille. Myyntimiehet ne just tulee takki levällään ja haluavat paljon luvata, mutta meillä on ollut täällä vähän sellainen strategia, että annetaan luvata niin paljon mitä lupaavat, ja sitten otetaan joku paperi ja sanotaan, että kun kerran tätä lupaatte, niin pannaan se tähän paperiin. No jotkut käy siinä vaiheessa vetämään jotakin takaisin, niin minä sanon että tätähän on vaan kysytty ja näin te olette sanoneet, niin laitetaan se tuohon sopimusehtoihin. No tietysti se on fiksuaikin, että kun [myyjä] huomaa puhuneensa ja luvanneensa liikoja, niin siinä vaiheessa viimeistään vetää pois. Monet lupaa niin paljon, että ei mekään siihen uskota että ne siihen pystyy. "

6.3 Asiakas- ja henkilösuhteet

Suhdemarkkinoinnissa tavoiteltava asiakassuhde on nähty monella tasolla sidoksellisena. Tarjouskilpailutuskulttuurin tarkastelun perusteella vaikutti siltä, että teollisuusasiakkaat pyrkivät toisaalta pitämään yllä suhteita valintajoukossaan antamalla hyväksytyille toimittajille mahdollisuuden osallistua tarjouksiin, mutta tarjouskilpailusta luopumista yhteen asiakassuhteeseen sitoutumiseksi ei pidetty tavoiteltavana.

Näyttää siltä, että kysynnän projektiluonteisuus vaikuttaa haitallisesti asiakassuhteiden kehittymiseen. Aikaisemmin prosessilaadun analysoinnissa tuli ilmi, että asiakkaat joutuvat usein kovan laadun ja pehmeän laadun indikaattoreista tulkitsemaan, että toimittaja ei ajoittain ole kiinnostunut asiakkaan hankkeista ja tarpeista. Teollisuuden seisokit ja investointisyklit osuvat samoihin hetkiin, ja pienten erikoisalan toimittajien kapasiteettia ei voida saada vastaamaan huippukysynnän hetkiä, jotka esimerkiksi vuosittain ajoittuvat kesä-elokuulle.

Koska asiakkaan valintajoukko on kuitenkin hyvin rajallinen eikä huono prosessilaatu hankkeen suunnitteluvaiheessa liity jatkuvasti vain tiettyihin toimittajiin, ei asiakas voi katkaista suhteita toimittajiin. On kuitenkin selvää, ettei kuvatun kaltainen projekteittain vaihteleva kommunikaatio ole omiaan kehittämään asiakassuhteita. Asiakassuhteen laatu syntyy viitekehysmallissa kumulatiivisista episodeista. Jos vaikkapa joka toinen episodi on negatiivinen ja joka toinen positiivinen, on niiden summa on teoriassa neutraali tai nolla.

Valta asiakassuhteessa

Teollisuuspalveluissa toimijoiden voimasuhde on usein epäsymmetrinen asiakkaan hyväksi mm. siitä syystä, että projektiluonteisten toimitusten taloudellinen ja resursseja sitova kertasuuruus on toimittajan kokoon nähden hyvin suuri. Teollisuusasiakkailla on myös toimittajille suuri referenssiarvo, minkä case-yritykset tietävät. Kun toimittajia vielä tarjouskilpailutetaan, voidaan helposti olettaa, että asiakkaat käyttävät suhteissa valtaa.

Sekundääriaineiston perusteella teollisuudessa onkin joitakin asiakkaita, jotka pyrkivät käyttäytymään opportunistisesti, mikä on näkynyt esimerkiksi tiukan kilpailutilanteen ja projektin houkuttelevuuden (esimerkiksi seisokkiajan ulkopuolella olevan ajankohdan takia) hyväksikäyttämisessä. Hintataso on saatettu systemaattisesti painaa jopa alle toimittajien omakustannusten. Case-yrityksiksi ei kuitenkaan valittu selvästi opportunistisia asiakkaita. Case-aineiston asiakkaat suhtautuvatkin vallankäyttöön hyvin maltillisesti. Vallankäytön seuraukset on joko todettu aikaisemmin tai sen vaikutus pystytään ennakoimaan. Näyttää siltä, että vallan painopiste vaihtuu projektin toimitusvaiheiden aikana.

"Kyllä on joskus siihen syntiin sortunut takavuosina, mutta kyllä sen sitten edestään löytää. Kun se toinen osapuoli näkee, että se on taloudellisesti tappiollinen tai kannattamaton se projekti heille, niin kyllä se ainakin jos on pidempiaikainen homma, niin heijastuu. Ei oo toisella sellaista motivaatiota. Siinä kannattaa järki pitää kauppaa tehdessä."

"Tällä alalla toimittajat joskus tietää, että meidän on pakko ostaa, ja on päätetty hankkia tietty laite ja se on pakko ottaa meidän prosessiin, niin kyllä toimittajakin käyttää sitä tilannetta hyväkseen. Jossain kunnossapidossa hyvinkin paljon, jos ostetaan kalliimpia varaosia, niin kyllä he ottavat sen takaisin silloin, jos ostovaiheessa on kovasti tingitty. Se on semmoinen peli, jonka olen tuossa huomannut olevan."

Laitostoimittaja huolehtii alihankkijoistaan ja niiden säilymisestä hyvin pitkällä tähtäimellä. Näkökulma lähenee suhdemarkkinoinnin ihannetta:

"Kyllähän se on varmaankin ihan luonnollista missä tahansa maailmassa, että joskus se ison talon poika voi vähän kovemmin huutaa. Sillä tavalla ehkä positiivisessa mielessä. Mutta inhimillisyys täytyy aina säilyttää, ollaan tekemisissä esim. sellaisten firmojen kanssa, joissa on itse omistaja mukana, sillä on omat rahat pelissä. Pitää ajatella, että se firma on meidän yhteistyökumppani vielä viidenkin vuoden päästä."

Nukkuva asiakassuhde

Kaikki asiakkaat pitävät tärkeänä toimittajan omaa aktiivisuutta asiakassuhteiden hoidossa. Ostajan roolissa asiakkaat toivovat jopa saavansa olla jokseenkin passiivisia, vaikka Håkansson & Snehota (1995) ovat korostaneet molempien osapuolten aktiivisuutta suhteessa. Toimittajan toivotaan viimeistään ostajan antamista vihjeistä käynnistävän tarjouskoneistonsa. Asiakkaan huomioiminen ja asiakkaan tuleviin seisokkeihin varautuminen projektien ulkopuolella nukkuvan asiakassuhteen aikana koetaan hyvin myönteisenä ja vaikuttavana asiana. Tapauksista laitostoimittaja pitää itsekkin yhteyttä oman toimintansa kannalta tärkeisiin toimittajiin, kuten konepajoihin. Toimittaja kokee yhteydenpidolla varaavansa alihankkijansa kapasiteettia, koska yhteys toimittajaan säilyy hiljaisinkin hetkinä. Samalla tavoin voidaan ajatella, että toimittaja voi asiakassuhteen jatkuvalla hoidolla varata itselleen roolin asiakkaan osittaisprojekteissa.

Molemmilta yrityksiltä vaaditaan herkkyyttä toisen ymmärtämiseen – ongelma kauppamatkailuudesta nukkuvan suhteen aikana syntyy, jos toimittaja ei ymmärrä roolinsa kokoa suhteessa asiakkaan tarpeisiin ja projektiin. Asiakkaat haluavat olla tiiviimmässä tekemisissä vain yritykselle strategisesti tai taloudellisesti merkittävien ratkaisujen toimittajien kanssa.

Henkilökohtaiset suhteet

"Kyllä ne on tärkeitä. Osapuolet tottakai tietävät, että kumpikin osapuoli tekee businesta, mutta että ihmiset ne näitä hommia tekee. Kyllä sillä valtava merkitys on. Jos on edes kerran tavannut toisen, ja seuraavan kerran kun soitat puhelimella, niin se on ihan toinen juttu, kun tiedät kenen kanssa puhut ihan oikeasti."

Henkilösuhteet koetaan merkityksellisinä sekä liiketoiminnan kannalta että itseisarvona. Kehittyneet henkilösuhteet helpottavat kommunikointia. Esille nousee erityisesti henkilön ja asiakkaan tarpeiden ottaminen vakavasti. Useissa puheenvuoroissa tulee esille, kuinka vakavassa tai kiireellisessä tilanteessa toimittajan edustaja, johon asiakasyrityksen edustajalla on henkilökohtainen suhde, suhtautuu henkilön tuntien asiaan vakavasti. Avainhenkilöltä, johon on henkilökohtainen suhde, voi pyytää enemmän.

Henkilökohtaisia suhteita syntyy projektien jälkeisissä palautepalaverissa, joissa käydään läpi projektin kulku, onnistumiset ja epäonnistumiset, ja tapaaminen päättyy vapaampaan ajanviettoon. Suhteet näyttäytyvät työn ulkopuolella yhteisinä harrastuksina, hirtviporukoina ja keskinäisinä tapaamisina.

Yhdessä tapauksista henkilökohtaisilla suhteilla ei näytä olevan merkitystä itseisarvona, eikä sen kerrota vaikuttavan asiakassuhteen jatkumiseen. Syy voi olla sekä case-yrityksen kulttuuri että haastateltavan henkilökohtaiset preferenssit. Kohtaamisissa on miellyttävää ja sujuvaa, jos kemiat kohtaavat eikä neuvottelukumppani ärsytä, mutta kumuloituvissa kohtaamisissa syntyvällä yhteydellä ei ole merkitystä. Businesta täytyy pystyä tekemään ilman henkilökohtaista yhteyttä. Henkilökohtainen sitoutumattomuus tuo vapautta valita ja toimia. Ajattelun taustalla vaikuttaa yrityksen eettinen säännöstö, johon ainakaan haastateltu ei suhtaudu ”kuolleen kirjaimena”:

”Kyllähän se on hyvä että kun ollaan neuvotteluissa, pystytään siinä keskustelemaan. Että ei koe toista sellaisena, että puhetapa tai esiintyminen ärsyttää.”

”Ei se, että meillä on niin mukavaa, saisi olla kriteeri seuraavan kaupan, ettei toisten kanssa voisi tehdä kukaan kauppaa. Että meillä oli niin mukava saunailta että uusi pitäisi saada järjestettyä. Kyllä tänä päivänä pitää olla näin. Eettiset asiat on meilläkin paperille painettu. Sieltä jokainen on varmaan sen verran lukenut, että tietää alitajuisesti, omatuntoon kolahtaa, että mitä se tarkoittaa, että aina kaikkia toimittajia on kohdeltava samalla tavalla. Ne on ne osto- ja myyntitoiminnan eettiset perussäännöt. Se tulee aina liitteeksi mukaan, ja tehoaa kummasti. Se on ihan hyvä varmasti. Se luo sellaiset rajat, jokainen rupeaa miettimään niitä, se helpottaa sitä kanssakäymistä. Se helpottaa uusien projektienkin hankintaa. Se tuo sellaista tiettyä väljyyttä, jokainen tietää miksi kuljetaan näin.”

Tapauksessa toimittajan edustajan henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ja osapuolten välisellä henkilötason suhteella näyttääkin olevan vaikutusta asiakassuhteen laatuun ainoastaan

prosessin pehmeän laadun, tässä tapauksessa lähinnä prosessin miellyttävyyden ulottuvuuden vuoksi. Asiakassuhteeseen liittyvän, kumulatiivisten kohtaamisten ansiosta syntyvän laadun ja henkilöiden välisen suhteen ulottuvuuksia ei tule esille.

Henkilökohtaiset suhteet eivät tosin suoraan muissakaan tapauksissa vaikuta varsinaiseen ostopäätöksentekoon. Lainauksessa asiakas kuvaa perhetuttavuuteen ja viikoittaiseen yhteiseen harrastukseen asti tiivistyneen suhteensa vaikutusta:

”Mutta kuitenkin, kun siitä yrityksestä saan tarjouksen, ja saan tarjouksen muualtakin, niin ei siinä se henkilökohtainen suhde enää juuri mitään paina. Että sen verran se painaa, että sieltä yrityksestä varmaan saan asiallisen palvelun ja varmaan se toimitus hoidetaan niin että se tulee kuntoon, jos ei kerralla kuntoon niin ainakin se korjataan niin, että se tulee kuntoon. Sellainen luottamus mulla siihen on. Mutta jos se sellainen selkeä projekti on ja viimeisellä rivillä on kaikilla hinta niin ei se siinä enää mitään paina.”

Henkilökohtaisista suhteista on kuitenkin hyötyä neuvoteltaessa projektin hinnasta. Asiakas saattaa ilmaista hyvin tuntemalleen korkean organisaatiotason avainhenkilölle, että ei ole tyytyväinen tarjoamaan tai toisen tarjoajan tarjous on edullisempi, ja yleensä myyjä haluaa tuoda hinnan alas. Arkaluontoinen tilanne edellyttää molemminpuolista syvää luottamusta ja pitkää asiakassuhdetta.

6.4 Arvo

Asiakkaat näyttävät käsittelevän arvoa *kokonaisedullisuuden* ja *kokonaisarvon* käsitteiden kautta. Kaikki asiakkaat tekevät jatkuvasti kompromisseja hinnan ja laadun välillä, mikä liittyy arvon määritelmään hyödyt / kustannukset. Transaktiokohtainen arvo kytkeytyy selkeästi tarjooman nimellishintaan eli siihen, mikä tarjouksessa tai neuvottelujen tuloksena sovitaan kauppahinnaksi, vakuuksiksi ja maksuehdoiksi. Havinto tukee Lindgreen & Wynstran (2005) esitystä. Hintaa korostetaan hyvin monissa arvoon ja tärkeysjärjestyksiin liittyvissä lausumissa. Pääurakoitsija-asiakas korostaa hintaa vielä loppuasiakkaita enemmän:

”Kyllä me otetaan isossa projektissa riskikin, jos tiedetään että tuon (hyvän) toimittajan kanssa tullaan varmasti tekemään enemmän töitä kuin toisen yrityksen kanssa, mutta se toinen vähän huonommin hommiaan hoitava yritys on niin paljon edullisempi, että me rahallisesti saatetaan kokonaisuuden kannalta voittaa eli tehdä sitä rahaa, niin kyllä se riski

otetaan, ja päätös kääntyy sen vähän huonomin hoitavan firman suuntaan eli kyllä siinä sitä rahaa tuijotetaan.”

Urakoitsijan tapauksessa hinnan korostuminen on ymmärrettävää. Aikaisemmin luvussa 6.3 lopputuloslaadun arvioinnin analyysissä todettiin, että urakoitsijan oma tehtävä on tehdä asiakkaan puolesta yksittäisiä valintoja, joista kokoa asiakkaalle toimituksen. Yksittäisiä komponentteja koottaessa on loogista, että urakoitsija keskittyy transaktiomaiseen arvoon ja operandiin logiikkaan, jossa nimellishinta indikoi osien operandien ”luonnonvararesurssien” arvoa. Koettu arvo ja tuotteesta maksettava hintahan saatetaan nähdä alhaisempana, jos sitä arvioidaan vain sen sisältämien raaka-aineiden ja työtuntien näkökulmasta.

Operanttien resurssien eli vaikutusten näkökulmasta pääurakoitsijan hintaa korostava käyttäytyminen on kuitenkin aivan yhtä loogista: Loppuasiakkaan toivoma vaikutus on tuotantolaitoksen tuotantotehokkuus teknisen ratkaisun onnistumisen ansiosta, joka johtaa loppuasiakkaan taloudelliseen voittoon. Sen sijaan pääurakoitsijan oman liiketoiminnan näkökulmasta urakoitsijan toivoma vaikutus on projektin kannattavuus, tehokkuus ja siten urakoitsijan oma taloudellinen voitto. Haluttu vaikutus saadaan käsittelemällä projektin komponentteja operandeina resursseina. Tästä näkökulmasta urakoitsijan nimellishintaan keskittyvää toimintaa ei voida tuomita mitenkään kehittymättömäksi tai lyhytnäköiseksi. Ei ole myöskään väitetty, että arvon arviointi operandien resurssien näkökulmasta johtaisi huonoon lopputulokseen.

Edellisessä lainauksessa käsiteltiin myös *riskiä*. Naumann (1995, 108) ja Raval & Grönroos (1996, 22) ovat esittäneet riskin olevan arvoyhtälössä kustannus. Esimerkissä hinnan ja riskin välinen punnitseminen ilmenee selvästi:

”Jos vaikka ajatellaan jotakin pumpun huoltoa: Jos laitetoimittajalta sen huollon tilaa, en silloin odota, että siihen liittyy juuri minkääläistä riskiä. Mutta alkuarvaus on, että se huoltohintaa ja varaosahinta on todella korkea. Sitten sen huollon voisi tilata tällaiselta pienemmältä yritykseltä, missä on suurin piirtein isä, poika ja pakettiauto ja paljon halua tehdä, varmaankin kiinteä hinta on huomattavasti alhaisempi kuin se laitetoimittajan hinta. Mutta siihen liittyy riski, että tuleeko se laite asianmukaisesti huollettua. Ja jos on tehnyt huonon sopimuksen ja toimijalla on semmoista taipumusta, niin sitä saattaa joutua hyvinkin pitkiin neuvotteluihin lisätöistä, kerrotaan että tuleekin tällaisia ja tällaisia lisätöitä.”

Tutkielman aineiston perusteella kalliimmissa investoinnissa ollaan valmiita ottamaan suurempia riskejä (kaksi tapausta). Mitä suurempi marginaalihyöty onnistumisesta on tarjolla, sitä suurempi riski ollaan valmiita ottamaan. Myyjän näkökulmasta ajatus on pulmallinen: suuremmissa projekteissa heikommat ja edullisemmat toimittajat voisivat menestyä parempien kustannuksella. Koska parhailla resursseilla ja asiantuntemuksella varustetut yritykset ovat yleensä menestyneet teollisuusmarkkinoilla, voidaan olettaa, että jos riski huomioidaan kustannuksena, sen painoarvo on arvokokonaisuudessa suuri.

Viimeisin lainaus havainnollistaa myös sitä, kuinka hyödyiksi lasketaan tarjooman lisäksi sen vaikutukset (asianmukainen huolto -> toimivuus, kestävyys) ja nimellishinnan lisäksi lisäneuvotteluihin kuluva aika ja vaiva. Aikaisemmassa analyysissä (luku 6.1) havaittiin, että tarjouskilpailutuskäytännöstä halutaan pitää kiinni. Kilpailutuksesta saatava koetty hyöty on niin suuri suhteessa ostoprosessin kustannuksiin, että käytäntö säilyy.

Toisaalta arvoajattelu vaihtelee tilanteittain. Julkisissa hankinnoissa laitostoimittaja valitsee automaattisesti nimellisesti halvimman tarjooman, mikä johtuu julkisen sektorin hankintakäytännöstä. Loppuasiakas puolestaan ottaa huomioon sen, että laitoksella on oltava 30 vuotta kestävä elinkaari. Toisaalta elinkaaren lopussa hankinnoissa ajatellaan, että ratkaisun ei tarvitse kestää kuin muutaman vuoden, eikä sen ole tarkoitus toimia pitempään. Tuolloin riittää, että ratkaisu tuottaa niukasti hyötyä, ja vastaavasti kustannusten tulee olla pienet. Käytännössä arvoa siis maksimoidaan tässäkin tilanteessa. Arvon määrittäminen tilannekohtaisesti tukee Ulaga & Eggertin (2005, 75) katsauksen tuloksia.

Arvon tilannekohtaisuus johtaa myös siihen, että kokonaisvaltaisesti parasta arvoa tarjonnutta ratkaisua ei aina voida valita. Vaikka asiakas tietää, että paras ratkaisu olisi kestävin, vähiten kunnossapitoa vaativa ja koko elinkaaren ajalla edullisin, transaktion hetkellä päätetään toisinaan sitoa ratkaisuun vähemmän pääomaa. Tämä tarkoittaa vähempiarvoisen tarjooman valintaa joko samalta tai eri toimittajalta. Teollisuusasiakaskin haluaisi silti aina valita parasta arvoa: kuvatus kaltaiset päätökset harmittavat henkilökohtaisella, tunteenomaisellakin tasolla.

”Lisäarvoa” eli sellaisia nimettyjä seikkoja, joista asiakas olisi valmis maksamaan ylimääräistä ilman selvästi kvantifioitavissa olevia seuraamuksia, tulee esille vain vähän. Käytettävyys eli laitteen ja käyttäjän rajapintaan liittyvä hyvä suunnittelu on ainoa asia. Havainnon perusteella kuluttajamarkkinoille paremminkin tarkoitettu käsite, jossa asiakas maksaa ikään kuin ”ilmasta” (mielikuvat ym.), ei kuvaa teollisuuden arvokäsityksiä.

Asiakassuhteen arvo

Asiakassuhteen arvon käsitteessä arvon esitetään sisältyvän suhteeseen sinänsä. Ravald & Grönroos (1996, 23) myös ehdottivat, että asiakassuhteen arvo vaikuttaisi episodikohtaiseen arvioon. Urakoitsija-asiakas punnitseekin hyvän asiakassuhteen arvoa toimittajaan tarjouksia vertaillessaan. Lisäksi urakoitsija näyttää huolehtivan suhteesta toimittajaan - siihen, että suhde hyvään toimittajaan säilyy pitkällä tähtäimellä. Suhde tärkeäksi koettuun toimittajaan on myös urakoitsijan etu.

Asiakassuhteessa itsessään todetaan syntyvän arvoa. Joissakin tapauksissa asiakassuhteen hyöty on helposti määriteltävissä, sillä esimerkiksi tuotannon pysähtymisen kustannus ongelmatilanteen vuoksi on tarkasti tiedossa. Arvokkaissa, tiiviissä suhteissa toimittajan saakin ongelmatilanteessa kiinni milloin tahansa. Asiakassuhde ulkoistettuun tuotantoprosessin ylläpitopalvelun toimittajaan on tuottanut positiivisia, kvantitatiivisesti mitattavia tuloksia verrattuna aikaisempaan toimittajaan: eräs yrityksistä oli pitkän harkinnan jälkeen vaihtanut tuotantoprosessin kehittämis- ja kunnossapitotoimittajaansa. Avainhenkilöstö säilyi muuttumattomana. Lopulliseen päätökseen vaikutti ”lisäarvo” aikaisempaan toimittajaan: korkeampitasoinen johtaminen ja kehitystoiminta, jonka toivottiin nostavan tuotannon tehokkuuden tavoitetasolle. Tuotantoon liittyvien ongelmien ratkaisu ja oman toiminnan kehittyminen tunnistetaankin selväksi asiakassuhteeseen liittyväksi hyödyksi. Hinta ei noussut tapauksessa esille lainkaan. Näin kokonaislaatuinen arvokäsitys näyttää kuitenkin syntyvän vain katkeamattomissa, jatkuvasti merkityksellisissä suhteissa. Esimerkiksi ”tuotantotehokkuusprojekti” on vuosia kestävä, jatkuva suhde, joka ei nimestään huolimatta ole projektiluonteinen transaktio. Suhteen on myös tarkoitus jatkua katkeamatta projektin jälkeenkin.

Hinnan painotus kustannuksena ei ole aivan yhtä merkityksellinen, kun arvoa tarkastellaan yli ajan. Jokaisen toimituksen tarjouskilpailutusprosessilla ja tinkimiseen käytetyllä ajalla on olemassa vaihtoehtoiskustannus:

”Ei se pitkällä tähtäimellä mielekäs kuvio olisi, että joka asiassa yrittää vain siihen hintaan vaikuttaa. Pitää yrittää nähdä pitkällä juoksulla, että mikä on sitä tuottavaa työtä. Ja kuvio muuttuu siihen suuntaan, että kun toimittajien lukumäärää yritetään vähentää, pyritään

pitkäaikaisiin puitesopimuksiin. Pyritään 3-5 vuoden sopimuksiin, että sellaisia sopimuksia tehtäisiin. Se on varmasti ihan järkevääkin.”

Projektiluonteisissa suhteissa arvon määrittäminen suhteelle näyttää sen sijaan olevan vaikeampaa. Hyötyä nähdään siinä, että myyjä tuntee asiakkaan hankintatavat, ja osaa sisällyttää tarjoukseen asiakkaan kaipaamia elementtejä. Myyjä tuntee asiakkaan tuotantolaitoksen, jossa osaa toimia. Pidemmässä asiakassuhteessa ja henkilökohtaisissa suhteissa jaetaan tietoa luottamuksellisemmin, mikä voi johtaa yhteiseen etuun. Voimalaitostoimittaja kokee saavansa tiiviimmissä asiakassuhteissa tietää myyjän kilpailijoille tekemistä onnistuneista ja epäonnistuneista ratkaisuksista, mikä lisää omaa asiantuntemusta. Tiivistyneessä asiakassuhteessa tuotannon ja laitoksen ongelmista keskustellaan avoimemmin ja laajemmin, myyjä paneutuu asiakkaan tarpeisiin ja ongelmiin saattaa löytyä yllättäen ratkaisu:

”Itsekin olin asiakassuhteen alkuvaiheissa semmoinen, että sitä ei heti ottanut yhteyttä, sitä yritti itse ratkoa sitä ongelmaa. Sitten myöhemmin täällä kävi Metson asiantuntijoita, tuli puheeksi, he sanoivat että mikset heti ottanut yhteyttä, me ollaan ratkaistu tämä asia jo monta vuotta sitten, siellä ja siellä paikassa oli ihan samanlainen ongelma. Eli se, että toimittaja tuntee tämän meidän prosessin, välittää tästä prosessista, joskus ihan muuten vaan voi käydä täällä meillä kylässä, kyselee onko ollut ongelmia, puutteita. Se on molemminpuolinen etu, me saadaan ehkä korjattua joku ongelma, ne voi saada tehtyä jonkun ylimääräisen kaupan. Hyvin tyypillisesti ne ongelmat, joita jossakin laitoksessa on, niitä ongelmia on toisaallakin..”

Nähdyt hyödyt eivät kuitenkaan liity asiakkaan ja myyjän todelliseen yhteiseen arvontuotantoon, jonka suhdemarkkinoinnin kirjallisuudessa ajatellaan liittyvän resurssien yhdistämiseen ainutlaatuiseksi arvoa synnyttäväksi mekanismiksi, ja jota mm. Vargo & Lusch (2004) pitävät tavoiteltavana.

Suhtautuminen arvoon operanttien resurssien eli tarjooman vaikutusten näkökulmasta (Vargo & Lusch, 2004) tai pitkän aikavälin näkökulmasta (Lapierre (1997, 389) on ristiriitaista. Tarjooman arvoa punnitaan siihen sisältyvien työtuntien ja materiaalien arvon perusteella. Toisaalta materiaaleista ollaan valmiita maksamaan hiukan enemmän, jos toimittaja kykenee vakuuttavasti todistamaan sen paremman kestävyys. Ajatus ei varsinaisesti vielä viittaa ajatteluun, jossa tarjooman arvo perustuisi sen vaikutuksiin: kestävämmän materiaalin raaka-ainekin voi olla niukempi ja siten kalliimpi. Sen sijaan suurinvestoinnissa lasketaan

luonnollisesti vaihtoehtojen koko elinkaaren kustannukset, kuten sähkön kulutus ja kunnossapitokustannukset. Pidemmälle viety vaikutusten huomioon ottaminen arvon määrittämisessä näyttää silti puuttuvan – tosin mitä se mm. elinkaarilaskelmien lisäksi tarkoittaisi, on kirjallisuudessa vielä tarkasti määrittelemättä. Kun vielä lisätään Vargo & Luschin (2004, 11) ajatus siitä, että tarjooman arvon määrittäminen on asiakkaan käsissä, on tilanne ongelmallinen. Jos teollisuusasiakas pyrkii käsittelemään arvoa tarjoomaan sisältyvien operandien resurssien kautta ja myyjät tekevät samoin, ei ainakaan vaikutusten odotettuun arvoon pohjautuva luova hinnanasetanta pääse kehittymään.

Aineistossa on yksi poikkeava tapaus – loppuasiakas, joka ei korosta hintaa transaktio-kohtaista arvoa punnitessaan. Jopa 10-100 prosentin hintaerot ovat hyväksyttävissä, 5-10 %:n ero nimellishinnoissa ei vaikuta valintaan lainkaan. Asiakas myös arvioi ratkaisun tärkeimpiä vaikutuksia yrityksen toimintaan muilla kuin lopputuloslaatuun liittyvillä kvantitatiivisilla määreillä. Työsuorituksen arvon arvioinnin tuntihinnan perusteella tapaus kokee tarjoomista hankalimmaksi, mikä poikkeaa tavanomaisesta käsityksestä yksikköhinnoittelun läpinäkyvyydestä (esim. Stremersch ym. 2001, 7). Arvion tukena käytetään referenssejä ja vertailutaulukoita, mikä ei kuitenkaan helpota arviointia. Myyjäyrityksen näkökulmasta case-yritys on sopimuskumppanina hyvin informaali. Asiakkaan satojen tuhansien eurojen vuosittaisia seisokkiaikaisia projekteja varten on lähetetty tarkastuksen perusteella ainoastaan kokonaishintaa haarukoiva budjettitarjous, ja viikkoja kestävä projekti tehdään yksikköhinnoin. Asiakas kokeekin, että suuretkin projektit ovat tarpeen suorittaa yksikköhinnoin silloin, kun projektin laajuus on epäselvä. Tämä on tyypillistä seisokkiaikaisissa kunnossapitoprojekteissa, joissa laajuus selviää vasta tuotannon alasajon jälkeen, kun voimalaitoskattila on jäähtynyt ja työ on aloitettava. On mahdollista, että toimittajan arvioinnin vaikeus ja hinnan merkityksettömyys johtuu casessa riskin karttamisesta, eli riski nähdään suhteellisen suurena kustannuksena, ja suhteesta saatavat hyödyt erityisen arvokkaina. Tapaus saattaa arvioida arvoa muita tapauksia poikkeavilla attribuuteilla, mutta arvioinnin kriteereitä ei voitu nimetä.

6.5 Luottamus

Luottamuksen on arveltu vähentävän transaktioihin liittyvää riskiä. (mm. Morgan & Hunt 1994) Tästä näkökulmasta luottamuksen voisi olettaa olevan projektiympäristössä ehdottoman tärkeää. Tutkimuksessa luottamuksen ulottuvuuksia ei pyritty rakenteena selvittämään, vaan

haluttiin saada selville, onko projektiluonteisissa asiakassuhteissa luottamusta ja mitkä asiakassuhteen laatutekijät rakentavat luottamusta.

Ensimmäiseksi käy ilmi, että asiakkaat eivät juuri luota toimittajiinsa sillä tavalla, että se näyttäytyisi vähäisenä kontrollina ja tunteena, että asiakas uskoo toimittajan tai toimittajien edustajien olevan rehellinen ja asiakkaan parasta ajatteleva. Taustalla ovat huonot kokemukset. Näyttää myös siltä, että luottamuksen operationalisointi vähäisenä kontrollina on teollisuuden sopimaton.

”On huomattu tällaista, että jotkut yrittävät käyttää väärin sitä vapautta, mikä täällä tehtaalla helposti tulee...äkkiä toinen huomaa, milloin valvontaa ei ole riittävästi. Ihminen on semmoinen, että kun se huomaa, että tässä ei seurata mitä mä teen, se tekee sen just ja just rimaa hipoen.”

”Samoin on nämä työaikojen noudattamiset, meillä on toi kulkemisen valvonta tuossa, sieltä on käynyt käry ihan merkittäville yrityksille. Ne ovat veloittaneet tunteja, ei sellaisia miehiä ole ollut ollenkaan työssä.”

Kyllä minä toisaalta luotan paljon niihin toimittajiin, mutta toisaalta haluan myös seurata että kaikki menee ihan ok.

Hiukan kyynistä maailmankuvaa täydentää uskomus, että toimittajat tekevät asioita hyvin vain säilyttääkseen oman maineensa, eikä niinkään asiakkaan palvelemiseksi. Energia- ja puunjalostusteollisuuden edustajat tuntevat ja tapaavat toisiaan, ja informantit uskovat tämän toimivan toimittajille sopivana uhkana.

”No aina kun on pitempiaikainen asiakkuussuhde tai jos on tällainen tunnettu toimittaja, niin enempi se tulee niin, että ne kuitenkin haluaa pitää maineestaan kiinni ja ne haluaa parantaa sitä mainetta. Kyllä ne tietää että juttu kulkee. Ihan Euroopan tasollakin on aika pienet ympyrät, jossakin konferenssissa tapaavat eri ihmiset ja ne sattumalta voivat jostakin jutella.”

”Hyvin pieni kynnys minulla on kysyäkin muilta laitoksilta, että oletteko olleet tyytyväisiä sen toimittajan työhön.”

Toisaalta maine vaikuttaa luottamuksen syntymiseen ennen hankintapäätöksiä sillä tavanomaisemmalla tavalla, jolla maineen vaikutus luottamukseen on dokumentoitu (esim. Ganesan 1994). Maine luo luottamusta siihen, että toimittajalla on resurssit suoriutua työstä. Esimerkiksi maineikkaan laitetoimittajan huoltopalveluihin luotetaan automaattisesti. Maineelle läheinen luottamusta synnyttävä tekijä on myös referenssit, joilla on suuri rooli markkinoilla.

"Pitää olla mielellään tunnettu toimija, riittävän kokoinen, että siltä uskalletaan tilata, tiedetään että se yritys varmaan on vielä toiminnassa silloin kun sen työn pitäisi olla loppuun saatettu. Jos se on meille entuudestaan tuntematon, jonkun näköisiä vastaavia referenssejä haluttaisiin tietää."

Asiakkaat näyttävät suhtautuvan luottamukseen myös päätöksenä. Kokemukset ovat osoittaneet, että kaikkiin toimittajiin ei voida luottaa. Toisaalta rajatuilla markkinoilla ei voida valikoida vain luotettuja toimittajia semminkin, kun kovin vahvaa luottamusta ei ole. Toimittajaan päätetäänkin luottaa, koska epäluottamus eli jatkuva kontrollointi olisi kallista.

Asiakassuhteen laatu ja luottamus

Luottamus tuntemattomaan toimittajaan henkilöityy ensimmäisissä episodeissa ja asiakassuhteen alussa myyjän yhteyshenkilöön, mutta myöhemmin luottamuksen synnyttää koko yritykseen yksittäisten henkilöiden aiheuttamat pettymykset eivät näytä hävittävän luottamusta koko yritykseen, mikä tulee Gounaris & Venetoksen (2002) päätelmiä. Henkilökohtaiset suhteet ovat tärkeitä luottamuksen synnyttäjiä asiakassuhteessa.

"Sitten voi olla, että lähdetään porukassa tuonne saunalle ja ilta saunotaan eikä puhuta projektista sanaakaan vaan jutellaan ihan muusta. Ja siinähan tulee ne parhaimmat ja luottamuksellisimmat välit niihin toimittajiin."

Hankinnasta neuvoteltaessa prosessin kovan ja pehmeän laadun tekijöillä synnytetään tai hävitetään luottamusta. Kovan laadun tekijät, kuten kyky välittää omaa ammattitaitoa, uskottavuutta ja luotettavuutta näkyy uskottavina lupauksina aikatauluista, jämäkkyytenä hintaneuvotteluissa ja joustavuutena. Pehmeän laadun tekijät, kuten kuuntelu ja sen vastineeksi mielipiteen ilmaiseminen ja ratkaisujen esittäminen synnyttävät luottamusta:

"Hankintaprosessiin toimittaja voisi tuoda jotakin, helposti se menee siihen sanelupuolelle, että toimittaja nyökyttelee – homma tuntuu helpolta, mutta se luottamus toimittajaan kärsii."

"Tekniikan alalla toimii oikein hyvin se toimittajien asiantuntemuksen käyttö, että emme osaa kysyä laitteista, mitä sille pitäisi tehdä. Hyviä ehdotuksia tulee ja kyllä me niitä kuunnellaan. Se tietysti auttaa siihen, että kuva tarjoajasta paranee ja sitä luottaa, että heillä on hyvä kokemus laitteista ja laitehuollosta."

Nukkuvan suhteen aikana tapahtuva kommunikaatio herättää asiakkaissa luottamusta. Varsinkin yhteydenotto hetki edellisen toimituksen jälkeen viestii asiakkaalle, että toimittaja luottaa oman toimituksensa lopputuloslaatuun. Pehmeä laadun ulottuvuutena uusien ratkaisujen tarjoaminen on jälleen tärkeässä roolissa:

"Se antaa toimittajasta semmoisen luotettavan kuvan, että se voi jonkun projektin päättymisen jälkeen soittaa ja kysäistä, miten se meidän laite toimii ja onko ollut mitään. Joskus se voi samassa yhteydessä ehdottaakin jotain, joskus siitä lähtee poikimaan jotain lisäprojektia, sehän on vain sitä jatkuvaa kehittymistä."

Asiakassuhteessa syntyvää luottamusta analysoitaessa käy ilmi, että luottamus liitetään selvästi suhteen kriittisiin episodeihin.

Kriittiset episodit

Kriittisinä episodeina pidetään prosessin osia tai interaktiota, jonka onnistuminen vaikuttaa vahvasti suhteen tulevaisuuteen. Tutkimuksen perusteella kriittiset episodit ovat asiakkaille niitä hetkiä, jolloin *luottamus* mitataan. Käy ilmi, että negatiivisten tapausten huolellinen hoito voi parhaassa tapauksessa lisätä luottamusta ja tyytyväisyyttä toimittajaan, eli negatiivinen tapahtuma ei johda vain joko negatiiviseen tai neutraaliin reaktioon. Luottamus mitataan kriiseissä, joiden hallinta ja jälkihoito nousee tärkeänä esiin:

"...Siinä on ehkä vielä pieni tilaisuus pelastaa toimittajan nahkansa, että lupaa sen korjata, mutta tällaiset ovat niitä pisteitä joissa katsotaan, että säilyykö luottamus."

"... oikeastaan sittenhän sitä toimittajan luottamusta ruvetaan todella punnitsemaan. Että miten se jälkipyykki hoidetaan. Siitähän ne parhaat kokemukset saa, että melkein voisi sanoa

että kyllä siinä toimituksessa saa epäonnistua, jos sen jälkeen tämä jälkipyykki hoidetaan kuntoon eli laitetoimitus tulee loppujen lopuksi hoidettua kuntoon. Ja vaikka ei olisi sopimusta, niin tulee jollakin tavalla korvattua vaikka tuotannonmenetystä siltä ajalta, kun laite on ollut poissa käytöstä.”

Teknisten ratkaisujen ongelmia ymmärretään, eivätkä ne ainakaan johda suhteen päättymiseen:

”Annetaan toimittajalle mahdollisuus korjata. Ja sittenkin, kun se on yrittänyt korjata, niin on se riski meilläkin – että ei voida ajatella että ei enää koskaan.”

Siten tekniseen eli lopputuloslaatuun liittyvät positiiviset tapahtumatkaan eivät tee suurta vaikutusta:

”Se on tietysti heille helppo juttu, jos hyötysuhde ylittää sen, mikä on sopimukseen kirjattu.”

Näyttääkin siltä, että koska lopputuloslaatu on molempien osapuolten vastuulla ja teknisessä työssä toimivat ymmärtävät sen epävarmuutta, kriittiset episodit liittyvät sen sijaan prosessilaatuun. Asiakkaiden päätös päättää suhde kokonaan liittyy useimmiten selvästi sopimuksen laiminlyönteihin. Törkeä, tahallinen laiminlyönti tai väärinkäytös ja lipeäminen sovitusta, joko sopimuksesta tai muutoin luvatussa asiasta johtaa suhteen lopettamiseen. Tapauksissa korostuu, että laiminlyönnin täytyy olla merkittävä. Kriittisten episodien takana näyttää olevan vahvasti affektiivinen komponentti: petetyksi tulemisen tunne, pettymys ja mielipaha lupausten noudattamatta jättämisestä ja siten luottamuksen romahdus. Pehmeä laatu ja asiakassuhteen interaktiivinen ulottuvuus, eli miten ratkaisusta pystytään kommunikoidaan ja miten episodi hoidetaan subjektiivisen, tunnepitoisen arvion mukaan lopulta ratkaisevat, voiko asiakassuhde jatkua.

Voimalaitostoimittajan näkemyksessä korostuu vielä prosessin hoitaminen hyvin loppuasiakkaaseen asti, jotta loppuasiakas ei pettyisi pääurakoitsijaan. Havainto myötäilee Tikkasen & Alajoutsijärven (2002, 32-34) näkemystä, jonka mukaan toimittajan on huolehdittava myös asiakkaan verkostosta, eikä vain omasta sopimuksestaan. Pääurakoitsijan kannalta on selvää, että alihankkijoiden halutaan kantavan oman vastuunsa – systeemitomittaja kun joutuu vastaamaan toimitusketjun virheistä loppuasiakkaalle.

Epäonnistuneen kriittisen episodin jälkeen toimittajaa hyvin harvoin pudotetaan asiakkaan valintajoukosta. Monilla asiantuntijuuden alueilla ei ole monia toimittajavaihtoehtoja. Siten ”siltöjen polttamista” halutaan välttää viimeiseen asti kaikissa case-yrityksissä. Tutkimus ei siten tue Doney & Cannonin (1997) epäilystä, että luottamus toimittajaan olisi asiakkaan valintajoukkoon pääsyn edellytys.

Tyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys ei ollut tutkielman varsinainen tutkimusaihe, koska laaturakenteen katsottiin olevan riittävä ja teollisuuteen sopiva malli. Negatiivisiin kriittisiin episodeihin liittyen voidaan käsitellä lyhyesti asiakkaan tyytyväisyyden ilmauksia. Havaittiin jo, että tekniikkaan liittyvät onnistumiset kyllä tyydyttävät, mutta varsinaista ilahtumista ne eivät synnytä. Samoin muualla aineistossa korostunut nimellishinnan tinkiminen ei tee suurta vaikutusta.

”Ei se [tyytyväisyys] mene niin, että ostajana sanon, että puolet hinnasta pois ja toimittaja tähän suostuu.”

”Jos kaikki asiat saadaan paperille ja kumpikin siihen sitoutuu, niin siihen voi olla tyytyväinen. Ei siihen tarvita sen kummempia, asiat asiana.”

Tyytyväisyys *asiakassuhteeseen* tulee esille selvemmin case-yritysten käsitellessä esimerkein tiettyjä toimittajasuhteitaan. Hankinta- ja toimitusprosessiin suhtaudutaan pragmaattisesti. Prosessin kohtuullinen hoitaminen riittää. Lopputuloksen yhteydessäkään ei tyytyväisyys tule esille. Oletamus siitä, että tyytyväisyys on affektiivinen rakenne (Oliver 1993) eikä ole teollisuusasiakkaalle luontevin tarjooman arviointitapa, saakin vahvistusta tutkimuksessa, samoin se, että teollisuudessa suhdetta tulee tarkastella suhdetyytyväisyytenä (Holmburg & Rudolph 2001; Wangenheim 2003).

Luottamus ja sopimuskulttuuri

Håkansson & Gadde (1982, ks. Ford 1997) ovat aikoinaan mitanneet luottamusta tarkastelemalla formaalien sopimusten määrä asiakassuhteissa. Ajat ovat muuttuneet, ja virallista sopimusta pidetään välttämättömänä.

”Katsoin joitakin vanhoja 50-luvun sopimuksia, joissa saattoi olla yksi A4, jossa luki ”tilaamme höyryturbiinin, jonka teho on tämä ja tämä, ja sen tulee valmistua parhaan konepajakäytännön mukaisesti”. Nykyisin jonkun höyryturbiinilaitoksen sopimus, siinä

saattaa olla 300 sivua. Yritetään kaikki mahdollisimman tarkasti määritellä, mikä tietysti johtaa siihen, että ainahan sieltä jotakin jää puuttumaan. Nämä laitteet, voimalaitoslaitteet, lämpökeskuslaitteet, ne on kuitenkin aina räätälöity. ”

”Miksi ei voisi aivan hyvin saman tien kirjoittaa semmoista sopimusta, jossa asiat määritellään. ”

Taustalla on toki toisaalta luottamus, sillä asiakkailla on myös hyvin huonoja kokemuksia informaaleista sopimuksista ja suullisista lupauksista. Love ym. (1999) ja Seymour & Rooke (1995) ovat esittäneet, että urakkasopimukset ja vastuun ja syyllisyyden osoittamisen kulttuuri heikentäisivät luottamusta ja siten asiakassuhteita. Asiakkaat eivät itse koe asiaa samalla tavalla. Toisaalta sisältäpäin katsottuna kulttuuria voi olla vaikeaa arvioida – ylenpalttinen luottamus toimittajiinhan ei tutkimuksessa kuvastunut. Esille myös tuli, että osapuolten erilainen suhtautuminen sopimiseen ja sopimuksentekoon aiheuttaa jännitteitä asiakassuhteisiin.

”On opittu se, että kaikki neuvotellaan todella tarkasti paperille. On semmoisia huonoja kokemuksia, että joku asia voidaan tällä tavalla sopia pöydän ääressä, mutta siitä ei tehdä pöytäkirjaa tai sopimusta tai muuta. Mutta jos sitten jatkossa asiat eivät mene niin kuin on suunniteltu tai ajateltu, niin ne voi kiistää sen kokonaan. Sen takia me joka ikinen sopimus viilataan, me luetaan ne monen henkilön kanssa todella tarkkaan, kaikki mitä on projektin aikana istuttu niin aina pöytäkirja ja allekirjoitukset ja kaikki kirjataan ylös mitä on sovittu.”

”Eräs pienehkö kattilatoimittaja tuntui kokevan sen huonona, kun hänen kanssaan haluttiin tehdä laaja sopimus, jossa nyt on ruksilistalla kerrottu, että kuka maksaa alueella talvella lumityöt ja tällaista. Hän koki sen hyvin jostain syystä, että me emme luota tähän toimittajaan tai--- en tiedä. Toisaalta voidaan sanoa, että jos on hyvä sopimus, niin sen projektin edetessä on hyvin helppoa katsoa vain sopimuksesta, että kumman kustannukset nämä on, ei tarvitse keskustella siitä yhtään. ”

Case-yrityksissä ennustettiin, että formaali sopiminen tulee lisääntymään, koska yritysten hankintaprosesseja on ryhdytty kehittämään strategisesti ja taktisesti. Nykyisen kaltaisella formaalilla sopimisella, jossa hyvin yksityiskohtaisesti määritellään toimitus ja osapuolten vastuut ns. ruksilistalla, nähdään kuitenkin myös haittoja. On selvää, että alla kuvatun kaltainen ensimmäinen menettely ei ole omiaan rakentamaan alalle luottamusta ja sitoutumista.

"Voi sanoa ihan laajemminkin, että kun voimalaitosta rakennettiin, niin siinäkin jo huomasi, että suurilla toimittajilla on tiettyjä kulttuurieroja. Jotkut suurin piirtein, kun on sopimus tehty ja nimi on alla, niin ne ovat jo kammanneet siihen mennessä sopimuksen, mitä siinä sopimuksessa ei ole, mitä he pääsevät myymään lisähinnalla. Sitä ei tietenkään tilaajalle kerrota. Toiset toimittajat taas kertovat, että he toimittavat täydellisen kokonaisuuden, ja projektin lopussa sen saattoi huomata, ettei tarvinnut kertaakaan keskustella mistään lisähankinnasta, kaikki ilman muuta kuului siihen ja sillä selvä."

6.6 Sitoutuminen ja asiakassuhteen kehittyminen

Morgan & Hunt (1994) käsitelivät luottamusta ja sitoutumista yhdessä. Sitoutuminen on kuitenkin usein nähty konkreettisempana ilmiönä asiakassuhteen jatkumisen eli uusintaostojen kannalta. Projektiluonteisen hankinnan arveltiin olevan transaktionaalista ja asiakassuhteiden löyhiä. Tutkimuksessa ei tullut ilmi mitään, joka viittaisi teollisuusasiakkaiden sitoutumiseen yksittäisiin toimittajiin. Sen sijaan asiakkaat näyttävät etsivän prosessilaadusta merkkejä toimittajan sitoutumisesta. Sitoutuminen ja lupaukset nähdään selvästi yhdessä:

"Aikatauluista sakotetaan, ne menevät ihan tuntitasolle. Me ilmoitetaan, milloin, pitää olla valmis, siellä on ihan tuntisakko. Sillä se toimittaja sitoutuu. Jos se ei siihen sitoudu, miten me voimme siihen luottaa."

"...ei saada lupauksia, sitoutumista suorituskyvyn takuisiin."

Sellaista sitoutumista, joka syntyy osapuolten pitäessä toisiaan tärkeinä, ei ilmene tutkimuksessa. Lainauksesta käy ilmi, että "sitoutumista" pyritään luomaan vallankäytöllä.

Yritykset tunnistavat hankinnoissaan joitakin vaihdon esteitä. Kehittyneitä erikoisratkaisuja eivät usein muut kuin toimittajan oma huoltopalvelu kykene kunnossapitämään. Mitä lähemmäksi tuotantoprosessin ydintä siirrytään, esimerkiksi paperitehtaan puunkäsittelylaitteista edetään paperikoneelle, sitä täydellisempi kokonaisuus on ja vaihdon esteet tietysti lisääntyvät. Esteet ovat kuitenkin luonnollisia, eivätkä myyjän tarkoituksellisesti rakentamia.

Håkansson & Snehota (1995) ovat kuvanneet teollisuusmarkkinoiden tiiviissä asiakassuhteissa tapahtuvaa mukautumista, adaptaatiota, joka on resurssien ja kyvykkyyksien sovittamista yhteen ja siten sitoutumista sanan varsinaisessa merkityksessä. Myyjän kannalta projektiluonteisessa asiakassuhteessa kaikki asiakkaan sitoutumiseen ja asiakassuhteen kehittymiseen vaikuttavien keinojen voisi olettaa olevan käytössä. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa.

"Meillä on nyt TPM-, RTM- ja SPC -projektit menossa ympäri tehdasta. Ja RTM:ään liittyen tämä elinkaarianalyysi. Ja muun muassa xxx:ltäkin oon pyytännyt että mitä tarvitsee, kun eletään tätä vuotta, niin seuraavat 5, 10 ja 15 vuotta että mitä meidän suunnilleen tarvitsee tuolla tehdä ja mitä se maksaa, niin me osattaisiin valmistautua siihen ja budjetoida asioita oikein ja toisaalta tunnistaa ne kohdat, mitä meidän pitää seurata ja tarkkailla.

Oli isokin toimittaja, joka ei ollenkaan halunnut edes lähteä tähän, sanoivat ettei heillä ole tällaisista asiantuntemusta tai osaamista. Se oli iso negatiivinen akti, kun kuitenkin he ovat 35-40 vuotta valmistaneet niitä laitteita. Toisaalta se kehittäisi heitäkin paljon, kun he tulisivat tänne ja katsoisivat, kuinka paljon heidän laitteistonsa kestää ja toimii oikeassa käytössä. Ja jotkut osaavat kääntää sen niin kuin pitääkin, että se on meidän hyöty että pidetään laitteet hyvässä kunnossa, ja se on heidän hyöty, kun voivat kartoittaa tulevaa myyntiään tämän avulla."

Lainauksen perusteella voidaan tulkita, että tämänkin tiukasti hankintojaan kilpailuttavan ja projekteittain toimittajansa valitsevan case-yrityksen halu saada toimittaja sopeuttamaan kykyjään ja taitojaan on asiakkaalta todellinen kutsu ja harvinainen tilaisuus toimittajalle tulla mukaan kehittämään yhteistä suhdetta. Kutsu on lisäksi kriittinen episodi.

6.7 Yhteenveto empiirisistä tuloksista

Empiirisen tutkimuksen tavoitteena oli tuoda vastaus tutkimuksen pääongelmaan. Pääongelman tutkimiseksi tutkielman teoreettisessa osassa rakennettiin asiakassuhteen laadun viitekehysmalli, jonka toivottiin kuvaavan ja tuovan vastauksia projektiluonteisen investointi- ja tuotantovälinehyödykemarkkinoiden asiakassuhteisiin liittyviin haasteisiin.

Tutkimuksen empiirisen osan case-tutkimus suoritettiin haastatteleamalla viiden teollisuusyrityksen avaininformantteja. Kaksi yritystä toimii energiantuotantoteollisuudessa ja kaksi tapausta käyttää energia- ja prosessiteknikan palveluita omaan puunjalostustuotantonsa. Case-yrityksistä yksi on itse energiantuotantotekniikan projektitoimittaja, mutta samalla pääurakoitsijana asiakkaan roolissa. Tapausvalintojen perusteena oli toimijoiden merkittävyys omilla aloillaan ja yritysten avainasiakkuusasema tulenkestävän alan myyjäyrityksen näkökulmasta. Valinnoilla pyrittiin myös toistokoeasetelmaan.

Tutkimuksen perusoletukset projektiluonteisen teollisuusympäristön ominaispiirteistä toteutuivat. Kysyntä on epäjatkovaa, mikä johtuu hyödykkeiden luonteesta, pitkistä elinkaarista ja teollisuuden kunnossapidon vuosittaisesta syklisyydestä. Toimitettava tarjooma on monimutkainen ja räätälöity, ja tästä syystä toimitukset järjestetään projekteina tai sen luonteisesti. Erikoistumisen ja kausiluontoisuuden vuoksi myyjäyrityksiä on vähän, ja asiakkaan valintajoukko on siten pieni. Investointi- ja tuotantövälinehankintojen riskisyyden ja haastavuuden vuoksi valintajoukkoon pääsevät vain tarkasti tutkitut, hyväksytyt toimittajat, ja joukkoon on vaikeaa päästä.

Asiakasyritysten projektiluonteinen hankintatoimi perustuu useimmiten projektitoiminnan tyypillisimpään menetelmään eli tarjouskilpailuun. Tapaa ei kyseenalaisteta, ja se näyttää liittyvän alan kulttuuriin. Tavallisin kilpailutetun toimittajavalinnan peruste eli hinta nousee odotusti esille, mutta myös poikkeuksellisen ei-hintaherkkä tapaus tapaa kilpailuttaa hankintojaan. Analyysissä käykin ilmi, että tarjous-kilpailuttamisesta on asiakkaille useita merkittävämpiä hyötyjä. Koska teollisuuden tarpeisiin on olemassa erilaisia räätälöityjä ratkaisuja, vaatii sopivimman ratkaisun valinta vertailua. Neuvottelutilanteissa myyjä pystyy selkeyttämään myös tarkemmin omaa tarvettaan. Projektiluonteen aiheuttamat rajoitteet ovat myös syy kilpailuttaa hankkeet: koska projektit varaavat hetkittäin toimittajien kaikki resurssit, on tarjouskilpailu tapa selvittää myyjän senhetkistä kapasiteettia ja siten kiinnostusta ja sitoutumishalua asiakkaan projektiin. Tarjoushinta nähdään sitoutumishalun indikaattorina. Kilpailuttaminen on myös asiakkaan tapa huolehtia rehdisti suppeasta valintajoukostaan, jotta asiakas saa säilyttää jatkossakin valinnanvaran eikä joudu yksittäisen toimittajan resurssien armoille. Kilpailutuksessa on myös vallankäytön elementtejä.

Tarjooman laatu jaettiin prosessi- ja lopputulos- eli tekniseen laatuun Grönroosin (1984) mallin pohjalta. Teknistä laatua on tavallisemmin pidetty laadun vähimmäisvaatimuksena ja prosessilaatua aidon kilpailuedun lähteenä, mutta tutkimuksessa kävi ilmi, että *tekninen laatu*

on kaiken arvioinnin lähtökohta ja ensisijainen laadun ulottuvuus. Pitkät elinkaaret ja hankintojen keskeisyys asiakkaan tuotantoprosessissa ovat tähän luonnollisena syynä. Tekninen laatu ei ole lainkaan itsestäänselvyys: monimutkaisen ratkaisun tuottaminen vaatii molempien osapuolten osallistumista toimitusprosessiin, ja osapuolten symmetrinen informaatio ja asiakkaiden omien resurssien käyttö johtaa siihen, että ongelmakohtia ja vastuunkantajia on useampia. Teknisen laadun arvioimisen tekee hankammaksi vielä se, että asiakkaat arvioivat ratkaisun laatua sen synnyttämien vaikutusten, kuten tuotantotehokkuuden, hyötysuhteiden saavuttamisen, käytettävyyden, virheettömyyden ja käyttövarmuuden kautta. Lopputuloksen todellinen laatu selviääkin usein vasta vuosien kuluttua. Lopputuloslaadun arvioimistapa muistuttaa Vargo & Luschin (2004) operanttien resurssien näkökulmaa, jossa tarjooman arvo ei sisälly hyödykkeeseen itseensä, vaan arvo syntyy käytössä. Eräänlaisen poikkeuksen teknisen laadun arvioinnissa tekee energialaitos-toimittaja, joka selvemmin arvioi tarjoomaa komponentteina ratkaisun sijasta. Selitys poikkeukseen arvioidaan olevan se, että toimittajan liiketoiminta näyttäytyy tämän kaltaisina valintoina.

Koska lopputuloslaadun arviointi on vaikeaa, käyttävät asiakkaat *kovaa prosessilaatua* arvioinnin tukena. Kovan prosessilaadun ulottuvuudet liittyvät myyjän kykyyn hoitaa luvattu ratkaisu tarkasti ja luotettavasti ja kykyyn tuoda esille asiantuntemustaan ja herättää uskottavuutta. Kyvyt realisoituvat lupauksiksi pitää kiinni sopimuksista, aikatauluista ja budjetista. Asiantuntemusta ja lupauksia eli kovaa laatua arvioimalla asiakas pyrkii nostamaan onnistuneen lopputuloksen todennäköisyyttä, sillä kova laatu on lopputulos-laadun indikaattori. Jos lupaukset eivät toteudu, jäävät myyjän turvaksi vielä kirjallisiin sopimuksiin sidotut lupaukset.

Tasokkaan kovan prosessilaadun toteutuminen näyttäytyy tutkimuksessa jopa kovaa laatua ongelmallisempana. Aikatauluissa ja budjeteissa pitäytyminen on toimittajille haastavaa, ja osa-aikamarkkinoijien eli esimerkiksi asennushenkilökunnan toiminta ei viestitä asiakkaalle lupauksen toteutumisesta ja vakuuttavuutta. Asiakkaat suorastaan odottavat epäonnistumisia kovan laadun elementeissä, eikä tyytyväisyys näyttele juuri lainkaan roolia asiakkaiden arvioissa.

Tutkija päättelee sekä lopputulos- että kovan laadun ongelmien johtuvan alkujuuriltaan *pehmeästä laadusta*: Pehmeä laatu, joka viitekehyksessä sisältää kommunikaatioon liittyviä elementtejä, kuten myyjän halun kuunnella ja ymmärtää asiakkaan tarpeita, halun vastata näihin tarpeisiin tarjoamalla ratkaisuja ja ennakoimalla ongelmia sekä asiakkaan ensisijaisena

pitämisen, ei tutkimuksessa välittömästi näyttäytynyt merkittävänä elementtinä. Pehmeän laadun merkitys tulee esiin, kun havaitaan pehmeän laadun seurausten olevan luonteeltaan *latenteja*: hankkeen suunnitteluvaiheessa projektin tekniseen laatuun keskittyminen ja tarjouskilpailutuksen luomat haitat voivat johtaa siihen, että suunnitteluvaiheessa pehmeä laatu jää toteutumatta. Asiakkaan ratkaisutarpeen syvällinen ymmärtäminen jääkin puolitiehen kilpailullisen ja teknissuuntautuneen tilanteen paineen alla. Pehmeän laadun puutteiden seuraukset näkyvät myöhemmin Parasuraman ym:n (1985, 1998) GAP-mallia muistuttavina kuiluina: myyjän johto- ja myyntihenkilöstö ei esimerkiksi kykene muuntamaan asiakkaan tarpeita muun henkilökunnan ohjeiksi, koska ei itsekään ole sisäistänyt asiakkaan arvostuksia. Tässä vaiheessa ongelmia ei kuitenkaan enää osata yhdistää pehmeän laadun ongelmaksi, vaikka se on voinut olla pohjimmiltaan laatuongelman alkusyy.

Pehmeän laadun ongelmaa ei helpota projektiluonteisten asiakassuhteiden *kumulatiivisissa episodeissa* syntyvän *interaktion* kehittymättömyys. Asiakassuhteiden epäjatkuvuus ja kilpailuttaminen estävät kommunikaation ja syvempien henkilösuhteiden kehittymistä, mikä heikentää myyjien motivaatiota käyttää asiakkaisiin runsaasti inhimillisiä, affektiivisia, ehtyviä pehmeitä resurssejaan. Koska lopputuloslaatu riippuu yritysten välisen kommunikaation ja asiakassuhteen laadusta, voi myyjäyritys kehittää lopputulos-laatua muiden laatu-ulottuvuuksien avulla.

Koettu arvo ilmenee tutkimuksessa kokonaisedullisuutena ja kokonaisarvona. Asiakkaat tekevät kompromisseja hinnan ja laadun välillä, minkä tulkitaan viittaavan arvon yleiseen määritelmään. Asiakkaiden arvorakenne noudattelee teoreettista oletusta, jossa koettu arvo on tilannekohtainen ja arvoon sisältyy hinnan lisäksi kustannuksina aika, vaiva ja riski. Asiakassuhteeseen liittyvästä arvosta saadaan ristiriitaisia tuloksia. Arvokäsitys on kokonaisvaltaisempi pitkissä asiakassuhteissa, mutta projektisuhteissa ei suhteen arvo näytä syntyvän samaan tapaan. Nimellishinnan painotus toki vähenee asiakassuhteessa. Suhteessa nähdäänkin joitakin prosessin sujuvuuteen, ratkaisujen kehittymiseen liittyviä ja inhimillisiä, sosiaalisia hyötyjä, mutta varsinaista yhteistä arvonluomista ei asiakassuhteissa ole. Ei-hintaherkkä poikkeustapaus näyttää arvioivan arvoa mahdollisesti eri attribuutein kuin muut, mutta syitä tähän ei paljastu.

Taulukossa 4 esitellään tutkimuksessa tunnistetut ja löydettyt keskeisimmät asiakassuhteen laadun ulottuvuudet.

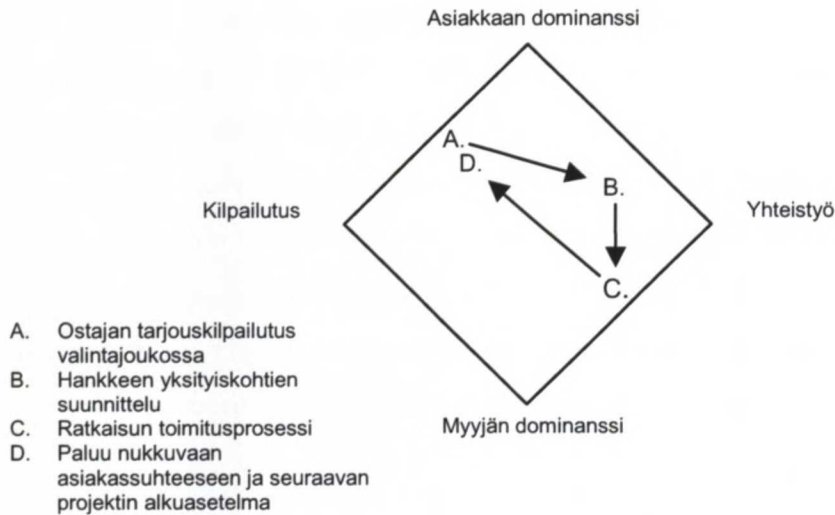
Taulukko 4. Asiakassuhteen laadun keskeiset ulottuvuudet empiirisen tutkimuksen perusteella. Mukailen Holmlund (1997, 57).

<p>Lopputulosaatu</p> <p>Tarjooman ydin arvontuotantoprosessissa: tiedon jakelumekanismina kokonaisuus, kuten</p> <p>1) rakenteet, korjauspalvelu, tekninen tietotaidon synnyttämät ratkaisut tai</p> <p>2) tiedon ja taidon yhdistelmät, joista projektijohtaja rakentaa kokonaisen järjestelmän, kuten rakennusprojektit, tuotantoprosessijärjestelmät</p>	<p>Tekninen ratkaisu</p> <ul style="list-style-type: none"> * virheetön ja sopimuksen mukainen * tuottaa haluttuja vaikutuksia - täyttää vaaditut tuotannolliset tavoitteet - kestää ratkaisulle suunnitellun elinkaaren ajan - käyttövarmuus ja huoltovapaus - käytettävyys
<p>Prosessilaatu</p> <p>Tarjooman tarjonta- ja toimitusprosessin hoitaminen asiakkaan vaatimusten ja tarpeiden mukaisesti Lopputulokseen liittyvien lupauksen tekeminen ja pitäminen</p>	<p>Kova laatu</p> <ul style="list-style-type: none"> * Kyky hoitaa luvattu palvelu tarkasti ja luotettavasti: aikataulun, budjetin ja sopimusten noudattaminen * Kyky herättää asiakkaassa luottamusta * Aineelliset ja interaktiiviset osat: kyky viestiä lupauksia yritysten välisissä episodeissa <p>Pehmeä laatu</p> <ul style="list-style-type: none"> * Asiakkaan tarpeiden kuunteleminen ja ymmärtäminen * Aktiivinen ratkaisujen tarjoaminen asiakkaan ongelmiin * Kyky saada asiakas tuntemaan olevansa etusijalla ja kunnioitus * Episodien miellyttävyys * Nukkuvan suhteen kriittisten episodien hallinta
<p>Asiakassuhteen laatu</p> <p>Kokonaisarvio yrityksen kyvystä, tarjoomasta ja laadusta kumppanina</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Kumulatiivisten episodien ja transaktioiden laatu * Kumulatiivisissa episodeissa kehittyneet yksilö- ja yritystason suhteet
<p>Arvo</p> <p>hyödyt / kustannukset</p>	<p>Vaihdantaan liittyvä arvo</p> <ul style="list-style-type: none"> + Tarjooma operandina resurssina + Tarjooma operantina resurssina + Tarjouskilpailutuksesta saatavat hyödyt - Nimellishinta - Riski - Kustannukset käytössä - Aika ja vaiva <p>Asiakassuhteen arvo</p> <ul style="list-style-type: none"> + Kommunikaation laadun parantuminen: ajan- ja vaivansäästö + Riskin pienentyminen + Oppiminen + Inhimillinen ja sosiaalinen hyöty - Hinnan nouseminen - Teknisten ratkaisuvaihtojen väheneminen - Vallankäyttömahdollisuuden poistuminen

Luottamus ei ole teollisuusasiakkaan valintajoukkoon pääsyn vähimmäisvaatimus, päinvastoin kuin esimerkiksi Doney & Cannon (1997) olettavat. Pienessä valintajoukossa asiakkaat joutuvat tyytymään myös vähemmän luotettaviin toimittajiin. Toimittajiin halutaan luottaa, mutta asiakkaat epäilevät toimittajien haluavan palvella hyvin lähinnä maineensa vuoksi. Aito luottamus syntyy henkilökohtaisten suhteiden kautta. Luottamus on lupauksen pitämistä, ja siten kova laatu, joka sisältää lupauksia, synnyttää luottamusta. Samoin pehmeä laadun ulottuvuus ja nukkuvan suhteen kommunikaatio, jossa myyjä osoittaa kiinnostusta asiakasta kohtaan ja tarjoaa aktiivisesti uskottavia ratkaisuja tämän ongelmiin, synnyttää luottamusta.

Asiakassuhteiden kriittiset episoditkin liittyvät luottamuksen mittaamiseen. Kriisien ja ongelmien hoito pehmeän laadun keinoin on ratkaisevaa. Teknisen laadun ongelmat eivät ole kriittisiä, vaan se, miten ongelmanratkaisun kommunikaatio hoidetaan. Pienen valintajoukon vuoksi lopullinen asiakassuhteen päättäminen edellyttäisi myyjältä jo tahallista, törkeää sopimusrikkomusta. Sitoutumista ja selviä ostoaikomuksia ei projektiluonteisissa suhteissa tutkimuksessa tule esiin. Ostoaikomukset kohdistuvat pieneen valintajoukkoon, ei niinkään yksittäisiin toimittajiin. Asiakkaat vaativat myyjältä sitoutumista, mutta kyse on pikemminkin sopimukseen pakottamisesta. Kun asiakas sitten haluaa sitoutua toimittajaan ja kutsuu tämän mukaan adaptaatioon, on kutsu kriittinen episodi.

Yhteenvedon päätteeksi tarkastellaan vielä empiirisen tutkimuksen pohjalta projektiluonteen vaikutusta asiakassuhteeseen. Kuvassa 12 havainnollistetaan asiakas-suhteen kehitystä projektien hankinnan ja toteutuksen eri vaiheissa luvussa 3.3.2 esitetyn kehyksen avulla.



Kuva 12. Asiakassuhteen kehittyminen projektisyklissä empiirisen tutkimuksen pohjalta. Mukaillen Alajoutsijärvi (1996, 314).

Tarjouskilpailun aikana asiakas dominoi suhteita valitsemalla toimittajan rajatusta joukosta ja pyrkii vallankäytöllä saamaan haluttuja vaikutuksia. Ostopäätöksenteon jälkeen hankkeen tarkempi suunnittelu vaatii yhteistyötä asiakkaan tarpeiden ratkaisemiseksi ja vain varovaista vallankäyttöä. Toimitusprosessin aikana ostaja on enemmän myyjän armoilla. Toimitus tapahtuu asiakkaan laitoksessa ja vaatii yhteistyötä, mutta kovan laadun ongelmista selviää, että myyjä luo halutessaan tilanteeseen omia pelisääntöjään. Onnistunut projekti luo suhteeseen positiivista sedimenttiä, mikä seuraavan projektin aloitushetkellä hyödyttää toimittajaa, eikä suhde palaakaan takaisin aivan ensimmäisen projektin alkuasetelmaan.

7 VIITEKEHYSMALLIN TOIMIVUUS JA JATKOTUTKIMUSMAHDOLLISUUDET

Viitekehysmallin teoreettisen kehittelyn pohjalla oli Vargo & Luschin (2004) paljon akateemista huomiota herättänyt käsittely palveluorientaatiosta markkinoinnin uutena tai tulevaisuudessa vallitsevana logiikkana. Tutkijoiden suhdemarkkinoinnin ja kyvykkyys- ja resurssiajattelun näkökulmasta syntynyt pohdinta kokosi tehokkaasti yhteen suhdemarkkinoinnin kentän ajatuksia ja muodosti pohjan tutkielman käsittelylle. Ainutlaatuinen piirre Vargon & Luschin käsittelyssä on operandien ja operanttien resurssien erottelu. Niiden avulla tutkielmassa voitiin luopua vanhanaikaisesta tuote/palveluerottelusta ja kyettiin tarkastelemaan teollisuuden monimutkaista, räätälöityä tarjoomaa tuoreella tavalla. Vargon & Luschin haastava ja teoreettiselta vaikuttava pohdiskelu osoittautui yllättävän käyttökelpoiseksi analysoitaessa tarjoomaa, teollisuusasiakkaiden arvostuksia ja toimintaa. Rust (2004, 24) toteaa, että monet markkinoinnin tärkeimmät uudet ajatukset ovat kummunneet yritysmarkkinoilta. Tutkijan tarkastelemat energia- ja prosessitekniikan teollisuusmarkkinat, joissa myyjäyritykset itse vaikuttavat pitävän erikoisasian-tuntemustaan tärkeimpänä resurssinaan ja tarjoomansa ytimenä, olikin mitä parhain kohde uuden markkinointiajattelun testaamiselle.

Tarkastelu osoitti, että perinteinen operandiajattelu on edelleen luonteva tapa tarkastella tarjooman laatua ja arvoa, ja että toimijan asema arvoketjussa tai -verkostossa vaikuttaa toimijan arviointitapaan. Sinänsä ei olekaan väitetty, että arvon arviointi perinteisen markkinoinnin ja operandien resurssien näkökulmasta johtaisi huonoon lopputulokseen. Palvelukeskeinen toimintalogiikka on kuitenkin uusi todellinen mahdollisuus luoda arvoa ja yritykselle uudenlainen tapa luoda kilpailuetua. Havaittiin esimerkiksi, että koska tieto on tuotteiden sijaan yritysten vaihdannan perusyksikkö, ei teollisuusasiakas hyödynnä markkinamekanismia hakeakseen täydellistä kilpailua tai alhaisinta hintaa, vaan markkinat ovat asiakkaan näkökulmasta *tiedon foorumi* (vrt. Prahalad 2004, 23). Jos markkinoija ymmärtää tämän asiakkaan motiivin, sillä on todellinen mahdollisuus kääntää kilpailutuskin edukseen. Käsittely vahvistaa vanhan toteamuksen, jonka mukaan mikään ei ole niin käytännöllinen kuin hyvä teoria. Tutkija toivookin, että tulevaisuudessa tutkimus toisi esille lisää näyttöä palvelukeskeisen logiikan hyödynnettävyydestä eritoten teollisuus-markkinoilla.

Viitekehysten projektiluonteisuuden valinta näkökulmaksi osoittautui tutkimuksen tavoitteita palvelevaksi. Tutkija yhtyy näkemykseen, että projektiluonne ei tarvitse omaa markkinoinnin teoriaansa (Möller 2006a, 441). Projektiluonteisten yritysten asiakassuhteet ovat koko ajan eläviä sekä projektin aikana että jälkeen, mikä vaatii monipuolisia markkinoinnin keinoja. Perinteisen markkinoinnin ja suhdemarkkinoinnin elementtejä yhdistelemällä erilaisiin asiakassuhteisiin voidaan rakentaa kuhunkin projektisyklin vaiheeseen sopivaa markkinointia. Varsinainen normatiivisiin tuloksiin pyrkivä projekti-luonteen jatkotutkimus olisikin tarpeen, sillä projektitoimitus on jatkuvasti yleistyvä tapa tuottaa asiakkaille ratkaisuja. Investointi- ja tuotantovälinehyödykemarkkinoiden suuri taloudellinen arvo merkitsee myös sitä, että markkinoinnin johtamisen suuntaviivojen luominen toisi tehokkuutta ja tyytyväisyyttä kansan- ja maailmantaloudellisesti merkittävälle sektorille.

Perinteisistä palvelun laadun malleista pyrittiin erilaisen teoreettisen taustan pohjalta kehittämään projektiympäristöön soveltuva teollisuusasiakassuhteen laadun rakenne. Sekä prosessi- että lopputuloselementin huomioiminen yhdessä on tutkimuksessa vielä harvinaista (Dabholkar & Overby 2005, 11), mutta viitekehyksessä otettiin huomioon lisäksi asiakassuhteessa syntyvä laatu.

Szmigin (1993) käsitteli kovaa laatua teknisen laadun osana. Varsinaista lopputuloslaatua ei mallissa eroteltu, vaan se syntyy automaattisesti prosessin kovan ja pehmeän laadun lopputulemana (Gounaris & Venetis 636, 641). Kova laatu edusti Szmiginin mallissa teknistä laatua. Tutkielman viitekehysmallissa kova prosessilaatu ja lopputuloslaatu haluttiin kuitenkin selvästi erottaa toisistaan. Tulosten perusteella tarjooman teknisen osa-alueen jako viitekehysmallin lopputuloslaatuun ja kovaan prosessilaatuun oli hyvä ratkaisu. Valinta palvelee projektiluonteisen teollisuuden erityispiirrettä, jossa asiakassuhde ei ole jatkuvasti aktiivinen ja investointi- ja tuotantovälinehyödykkeiden toimittajan valinta tapahtuu tarjouskilpailutuksen avulla. Kovan laadun tekijöitä käytetään arviointiperusteena indikoimaan vaikeasti ennustettavan lopputuloksen onnistumista. Asiantuntemus ja kyky ja halu toimittaa ratkaisu tunnistetaan jo kovan laadun tekijöistä. Lisäksi kovan laadun varmistamiseksi laadun objektiiviset merkit kirjataan sopimuksiin. Tutkimuksen perusteella käy ilmi, että lopputuloslaadun ollessa vaikeasti hallittavissa asiakkaat pyrkivät kontrolloimaan kovan laadun tekijöitä, mikä näkyy myös tiukassa sopimuskulttuurissa. Szmiginin malliin verrattuna tutkielman ratkaisu ottaa tämän ilmiön huomioon.

Holmlund (1997) on mallissaan ratkaissut teknisen laadun siten, että sen ulottuvuudet liittyvät yrityksen tarjoaman ratkaisukeskeiseen ytimeen. Holmlundin mallissa ei kuitenkaan oteta huomioon suhteiden projektiluonteisuutta, vaan se näyttää käsittelevän teknisen ulottuvuuden prosessilaatua vasta toimivan, jatkuvan asiakassuhteen sisältä. Projektiluonteisessa teollisuudessa jo tarjouskilpailuvaiheessa laadun viestiminen on ratkaisevaa, ja viestiminen tapahtuu mm. kovan laadun tekijöiden kautta. Kovan ja pehmeän laadun ulottuvuuksia täytyisi kuitenkin tutkia lisää, jotta varmistuisi, onko malli parempi kuin esimerkiksi Holmlundin teknisen ja sosiaalisen ulottuvuuden jako prosessi- ja lopputulosalueiksi. Myös kovan ja pehmeän laadun operationalisointia pitäisi täsmentää. Kvantitatiivinen tutkimus laatu-ulottuvuuksien varmistamiseksi ja ulottuvuuksien attribuuttien löytämiseksi olisi seuraava askel, kuten SERVQUAL-mallin kehittämisessä on aikoinaan tehty. Vaikka kaikille toimialoille soveltuvaa asiakassuhteen laatua mittaavaa mallia tuskin voidaan rakentaa, on viitekehyksen malli yleistettävissä monenlaisten teollisuuden investointi- ja tuotantovälinehyödykkeiden markkinoille: vaikka tutkielman toimialan tarkastelu kohdennettiin energia- ja prosessitekniikan tulenkestäviin ratkaisuihin markkinoiden olosuhteiden kuvaamiseksi ja manageriaalisten johtopäätösten aikaansaamiseksi, empiiristä aineistoa kerättäessä käsiteltiin kaikkia teollisuuden projektiluontoisia, syklisiä ostoja ja asiakassuhteita.

Tutkimuksen perusteella asiakassuhteen laadun viitekehykseen olisi syytä tehdä pehmeään laatuun liittyvä tarkennus. Pehmeän laadun tekijöitä havaittiin tarvittavan jatkuvan prosessin ja lopputuloksen toimittamisen jälkeenkin. Esimerkiksi lopputuloslaatuun liittyvien ongelmien, jotka ilmenevät usein nukkuvan asiakassuhteen aikana, hoito on asiakassuhteen kriittinen episodi. Episodin hoidossa pehmeä laatu on ratkaisevan tärkeä. Asiakassuhteessa syntyvä interaktiivinen laatu voi vain kohentaa pehmeää laatua ja vaimentaa kriittisen pisteen vaikutusta, mutta ei korvaa pehmeän laadun tekijöitä. Tämä projektien välille liittyvä pehmeän laadun kriisinhallintaulottuvuus vastaisi Holmlundin mallissa huomioitua ”recovery”-käsitteilyä (mt. 223).

Tutkielmassa tutkittiin uusasiakashankinnan sijaan olemassa olevia asiakkuuksia, joten valintajoukkoon pääsemisen syitä ei tarkasteltu enempää. Uusien asiakkaiden voittaminen projektiluonteisessa liiketoiminnassa edellyttää selvästi ensin hyväksytyjen toimittajien joukkoon pääsemistä. Valintajoukkoon pääseminen olisi siten mahdollinen jatkotutkimusaihe ja tarpeen erityisesti aloilla, joissa kasvu uhkaa tyrehtyä markkinoiden kypsyiden vuoksi. Gounarisin (2005) INDSERV-mallissa on otettu huomioon *potentiaalinen laatu*, joka liittyy

niihin attributteihin, joita asiakas tarkastelee etsiessään potentiaalisia toimittajia ennen asiakassuhteiden syntymistä. Tutkimuksen aineiston perusteella ainakin toimittajan resurssit, taloudellinen asema, kyvykkyys ja referenssitodisteet taidoista voisivat olla potentiaalisen laadun tekijöitä.

Palvelujen laatumalleihin ja asiakastyytyväisyyden käsitteeseen usein liitetty odotusten ja kokemuksen ero todettiin rakenteena ristiriitaiseksi, eikä odotuksia siten liitetty viitekehykseen. Vaikka diskonfirmaation tarkastelu ei ollut tutkimustavoitteena, ei tutkimuksessa tullut esiin mitään rakenteen tarpeellisuuteen viittaavia seikkoja. Teollisuusmarkkinoilla näyttäisikin diskonfirmaatorakenteen sijaan olevan merkittävä suhdemarkkinoinnin keskeinen lupausajattelu (Rosen & Surprenant 1998, 105), jossa lupauten pitäminen on tärkeämpää kuin lupauten tekeminen sinänsä (Berry 1995, 243).

Koettua arvoa on pitkän aikavälin ja asiakassuhteen näkökulmasta empiirisesti tutkittu vähän, ja konseptit ovat aivan uusia ja tarkentumattomia (ks. Ulaga & Eggert 2005; Möller 2006b). Suuntaviivoja suhdearvon operationalisointiin ei ollut, ja eikä tutkija voi siten arvioida, onko tutkimuksen arvon käsittely onnistunut. Asiakassuhteessa syntyvä hyöty voidaan nähdä pragmaattisesti osapuolten oppimisena, sujuvana kommunikaationa ja muina käytännön hyötyinä. Toisaalta suhdemarkkinoinnin verkostonäkökulman kunnianhimoisimmissa määritelmässä asiakassuhteen arvo syntyy osapuolten kyvykkyysien yhdistelmänä, joka luo sellaista ainutlaatuista arvoa, jota vain kumppanien yhdessä on mahdollista luoda. Tämäntäsoista toimijoiden yhteistä arvонуontia ei tutkimuksessa ilmennyt. Asiakassuhteen arvонуontiin väitetäänkin liittyvän oletuksena partneriorientoitunut kulttuuri, jossa osapuolten välille on mahdollista syntyä luottamusta ja sitoutumista, sekä hyvät interaktiotaidot (ks. Möller 2006b, 915). Tutkija epäilee, että esimerkiksi teknologiateollisuus yhteisine pitkäjänteisine kehityshankkeineen on toimiala, jossa esitetyn kaltaista arvонуomista voi syntyä. Suhdearvon määrittelyyn kaivattaisiin jonkinlainen yhteneväisempi kehys, ja siihen tähtäävää työtä näytetäänkin paraikaa tehtävän.

Lopuksi esitetään vielä joitakin tutkimustapoja jatkotutkimusta varten. Vaikka tutkija on perustellusti valinnut yhden informantin edustamaan case-yritystä, yhden avainhenkilön käyttämisestä on pidetty tutkimuksissa rajoituksena. Vaihtoehtona onkin kokonaisen yksittäisen myyjä-ostaja -suhteen pitämistä tutkimuksen kohdeyksikkönä ja yksikön ostoryhmän eri roolien huomioimista (esim. Rossomme 2003, 183; Tikkanen & Alajoutsijärvi 2002, 28). Ojasalo (2006) puolestaan nostaa esiin laatuarvioinnin eron yksilön ja yrityksen välillä esittäen, että yksilön ja yrityksen etu ovat ihannetapauksessa samat (mt. 169), mutta joissakin

tapauksissa niissä voi olla eroa. Pitkän asiakassuhteen sosiaaliset hyödyt ja muut subjektiiviset seikat voivat synnyttää epätasapainoa yksilön ja yrityksen edun välillä ja vääristää siten laatuarviointia (mt. 174). Laadun yksilöllistä ja emotionaalista puolta olisikin syytä tutkia lisää.

Tikkanen & Alajoutsijärvi (2002, 36-38) suosittelevat esimerkiksi teollisuuden asiakastyytyväisyyden tutkijalle kontekstuaalista tutkimustapaa. Kontekstuaalinen tutkimus on aikaa vievää ja resursseja vaativaa, ja tutkijan on tutustuttava kunkin tutkittavan asiakkuuden luonteeseen liittyen ”kontekstiin, prosessiin ja sisältöön” (mt. 37) Tutkijan kokemus tutkittavasta teollisuudenalasta on välttämätöntä (mt. 38). Kontekstualismissa tutkimuskohde otetaan luonnollisena, sellaisena kuin se on. Tapauksesta ollaan kiinnostuneita omassa ympäristössään. Totuus saadaan kvalitatiivisella vahvistamisella. (Pettigrew 1985a, ks. Järvinen & Järvinen 2004, 88-89) Analyysissä vertikaalitasolla tutkitaan alempien ja ylempien analyysitasojen välisten riippuvuuksien vaikutuksiin, esimerkiksi sosioekonomisen kontekstin muutoksen vaikutus organisaation sisäiseen kontekstiin ja intressiryhmien käyttäytymiseen. Horisontaali taso viittaa ilmiöiden peräkkäisiin kytkentöihin ajassa – menneessä, nykyajassa ja tulevaisuudessa. Tasot yhdessä muodostavat kontekstualismin mukaisen analyysin. (Järvinen & Järvinen 2004, 90-91) Kontekstuaalisen tutkimuksen avulla voitaisiin tarkastella informanttien näkemysten muutoksia näiden aseman muuttuessa organisaatiossa, sillä tarkasteltaessa sekä perusjoukkoa että caseyrityksiä havaittiin, että avainhenkilöiden asema muuttui ja kehittyi suhteellisen nopeasti. Kontekstuaalinen tutkimusote voisikin tuoda vaihtoehdon tavallisesti ehdotetulle ostoryhmää kartoittavalle tutkimukselle: miten informantin näkemykset muuttuvat saman henkilön noustessa tekniseltä laitoksen työjohto- tai käyttöpäällikkötasolta suoran taloudellisen vastuun kantajaksi? Näin saataisiin tietoa mahdollisista muutoksista teknisen ja prosessilaadun ja asiakassuhteiden arvostuksessa. Myös toimittajan kehitys perheyrityksestä pääomasijoittajapohjaiseksi ja tämän vaikutus asiakassuhteisiin voisi olla tutkittavissa kontekstuaalisesti.

Tutkijan mielestä energia- ja prosessitekniikan toimiala on hyvin monenlaiseen markkinoinnin tutkimukseen soveltuva ala, josta voidaan lohkaista erikoisaloja tarkasteluun yleistettävyyden juurikaan kärsimättä. Markkinat ovat oligopolistiset ja kypsät, mikä lisää ilmiöiden hallittavuutta. Paperiteollisuuden informantin sanoin ”tämä ala on laajaa, mutta suppeata”.

8 TOIMENPIDESUOSITUKSIA ASIAKASSUHTEIDEN KEHITTÄMISEKSI

Tutkimus on tuonut vahvistuksen oletukselle, että projektiluonteisten asiakassuhteiden hoito on hyvin haasteellista. Monimutkaisten, pitkäaikaisten ja riskisten teknisten ratkaisujen onnistuminen vaatisi myyjältä ja ostajalta tavanomaisia yritysmarkkinoitakin sujuvampaa kommunikaatiota, joka johtaisi asiakkaan tarpeiden syvälliseen ymmärtämiseen. Toisaalta teollisuusyritysten kova kilpailutilanne ja tuottavuuspaineet omilla markkinoilla näyttävät asiakkaiden mielissä vaativan tiukkaa tarjouskilpailutusta, jossa myyjäehdokkaat asetetaan toisiaan vasten. Tärkein syy kilpailutuskulttuuriin on kuitenkin asiakkaan omien tarpeiden vaikea artikulointavuus: koska teknisen investointi- ja tuotantovälinehyödykkeen todellinen arvo syntyy vasta sen synnyttämien vaikutusten kautta, on asiakkaan saatava vertailla erilaisia ratkaisuja, jotka tuottaisivat haluttuja vaikutuksia.

Kilpailutuksen ja vastuiden osoittamiseen tähtäävän sopimuskulttuurin on todettu rapauttavan osapuolten välistä luottamusta ja sitoutumista ja johtavan mielenkiinnon keskittymiseen hintakilpailuun. Näin ei kuitenkaan tarvitsisi olla. Myyjäyritys, joka ymmärtää asiakkaan oikeat motiivit kulttuurin takana, kykenee tarjoamaan – tai pikemminkin luomaan yhdessä asiakkaan kanssa – ylivertaista arvoa asiakkaalle. Asiakas kun ei osta hyödykkeitä, vaan ratkaisuja ongelmiinsa, ja ostaa todellisuudessa tätä ongelmanratkaisukykyä ja tietoa toimittajilta. Tutkimuksessa todettiin, että sekä palveluntarjoamisen prosessin laatu että lopputuloksen onnistuminen on teollisuudessa usein kyseenalainen, ja että asiakas pyrkii onnistumista siten kaikin keinoin hallitsemaan. Tämän asiakkaan tarpeen sisäistävä myyjäyritys pystyy markkinointistrategiaansa ja toimintaansa muokkaamalla hankkimaan ylivoimaista, pysyvää kilpailuetua.

Pehmeä laatu-ulottuvuus on asiakkaan tarpeiden ymmärtämisen lähtökohta ja työkalu. Tarjouskilpailun tuoksinassa myyjä voi pysähtyä kuuntelemaan asiakkaan todelliset huolet teknisten yksityiskohtien takana. Tuolloin myyjän ei enää tarvitse käyttää arvokkaimpia resurssejaan kilpailuteknisiin yksityiskohtiin, joilla tarjooman arvo yritetään tehdä mahdollisimman vaikeasti arvioitavaksi kilpailijoiden tarjouksiin verrattuna. Myyjä voi nyt avoimesti tuoda tarjoomansa arvon esille: sitä ei tarvitse piilotella hinnan taakse, koska asiakkaan todellisiin tarpeisiin räätälöidyn tarjooman arvo on ylivertainen ja asiakkaan selvästi tunnistettavissa.

Ihminen on inhimillinen yrityksenkin päätöksentekijänä: subjektiivinen tunne, että ongelmatilanne on hallinnassa, myyjä välittää asiakkaan ongelmasta ja että kriisitilanteet hoidetaan pehmeästi ja vakuuttavasti ovat avainhetkiä, jolloin asiakassuhteen tulevaisuus ratkaistaan. Ja vaikka pehmeän laadun parantaminen kohottaa myös lopputuloksen laatua, on varmaa, että kriisitilanteita syntyy jatkossakin, toki aiempaa vähemmän. Pehmeän laadun parantamisella onkin suora yhteys luottamukseen. Tutkimuksen perusteella teollisuusasiakkaiden luottamus on monesti petetty ja asiakkaat ovat kynnistyneet. Luottamuksen tärkein rakennusmateriaali on lupauten pitäminen. Kuuta ei taivaalta tarvitse luvata – riittää, että asiakkaalle tärkeät lupaukset pidetään. Pienet toimituksen hoitamiseen liittyvät käytännön lupaukset ja niiden pitäminen rakentaa asiakkaalle turvallisuudentunnetta siitä, että vaikea, kallis ja riskialtis projekti hoituu parhain päin. Turvallisuudentunteesta rakentuu luottamus. Älykäs myyjäyritys ymmärtääkin, että katteettomat lupaukset tarjouskilpailuvaiheessa eivät johda minkäänlaiseen asiakassuhteeseen eikä laatuun.

Luottamuksen syntyminen mahdollistaa asiakassuhteen kehittymisen. Aito, muuhun kuin yrityksen maineeseen perustuva luottamus rakentuu ensin yritysten avainhenkilöiden välillä. Myyjäyrityksen edustajien on ymmärrettävä tarjoomansa rooli asiakkaan tarpeiden täyttymisessä ja suhteutettava asiakassuhteen interaktion tiiviys ja syvyys tähän rooliin. Yhteydenotot projektien välillä herättävät luottamusta ja asiakkaalle tunteen siitä, että myyjä on varannut resurssejaan ja rajallista kapasiteettiaan ensisijaisesti juuri tämän asiakkaan hankkeiden toteuttamiseen. Näin seuraavan hankkeen lähtöasetelmassa myyjä onkin saanut jo etulyöntiaseman.

Teollisuuden investointi- ja tuotantohyödykemarkkinoiden syklisyys merkitsee sitä, että projektien kysyntä ei ole jatkuvaa ja asiakassuhteet eivät ole jatkuvasti aktiivisia. Yritys, joka toimii ja haluaa toimia tässä ympäristössä, joutuu sopeutumaan kausiluonteisuuteen. Tiiviimpien asiakassuhteiden synnyttäminen ja tasaisempi kannattavuus vaikeassa ympäristössä on kuitenkin mahdollista. Myyjän on tehtävä selkeitä valintoja asiakaskantansa suhteen. Seuraavassa esitetään suuntaviivat asiakaskannan segmentointiin.

On poimittava asiakaskannasta ne avainasiakkaat, joiden kanssa myyjä haluaa ja toivoo voivansa suhdetta kehittää. Projektiluonteisuuden ja kysynnän epäjatkuvuuden vähentämiseksi on hyvä valita myös asiakkaita, joiden kanssa on potentiaalia kehittää projektisyklistä riippumattomia palveluja, kuten käsiteltyllä toimialalla metalliteollisuuden tarvitsemia tulenkestäviä valurakenteita. Täysin projektiluonteisten avainasiakkuuksien

valinnassa on huomioitava se, että myyjän on oltava aina valmis sitomaan ensisijaiset resurssinsa näiden asiakkaiden käyttöön. Yksikään episodi ei saa viestittää avainasiakkaalle, että myyjän resurssit ovat muiden asiakkaiden käytössä silloin, kun avainasiakas niitä tarvitsee. Jos avainasiakkaiden kysyntä osuu vääjäämättömästi täysin samoihin aikoihin esimerkiksi identtisen seisokkiaikataulun vuoksi, on yrityksen harkittava kriittisten resurssiensa kasvattamista.

Lisäksi asiakaskannan suunnittelussa on huomioitava se, että tieto on todellinen vaihdannan perusyksikkö, eivät hyödykkeet. Tässä valossa myyjän on tunnistettava ne kyvykkyydet, joiden avulla myyjä voi tuottaa tietoa asiakkailleen. Käytännössä tämä merkitsee arvoa tuottavien, strategisten asiakkuuksien rakentamista sellaisten asiakkaiden ja muiden toimintaverkon jäsenten kanssa, jotka lisäävät myyjän tarjoaman ytimeen eli tietoon liittyvää kyvykkyyttä. Jos myyjä havaitsee, että toiset avainasiakkaat kaipaisivat tietoa vaikkapa tietyn prosessin vaiheen kehittämiseen ja myyjällä on jokin taloudellisesti vähämerkityksellisempi asiakas, jonka kanssa toimimalla myyjä kykenee tätä tietoa hankkimaan ja asiasta oppimaan, on myyjän kehitettävä asiakassuhdetta tuon asiakkaan kanssa. Jos asiakkaat kaipaavat kokonaisratkaisuja, on myyjä rakennettava toimijaverkko, joka mahdollistaa systeemittoimittamisen.

Myyjäyrityksen on myös otettava huomioon se, että hankintaketjussa eri rooleissa toimivat asiakkaat kokevat tarjoaman arvon eri tavalla. Jos myyjä haluaa toimia hankintaketjun pääurakoitsijan kanssa, on tarjoomaa rakennettaessa tiedostettava, että pääurakoitsijan tarpeet ovat erilaiset kuin loppuasiakkaan. Pääurakoitsijan tehtävä on tehdä valintoja loppuasiakkaan puolesta, ja myyjän on viestittävä tarjoaman olevan ratkaisu pääurakoitsijan operandeihin valintaongelmiin; lisäksi pehmeän laadun avulla on viestittävä, että myyjä huolehtii myös pääurakoitsijan loppuasiakkaasta. Loppuasiakkaalle tarjottava tarjooma voi puolestaan viestittää luovuutta ja aktiivista ongelmanratkaisua, koska loppuasiakas etsii operantteja ratkaisuja; on myös viestittävä, että myyjä huolehtii myös ratkaisun tuottamista vaikutuksista asiakkaan omassa liiketoiminnassa.

LÄHTEET

- Abdul-Muhmin, Alhassan G. (2002) Effect of suppliers' marketing program variables on industrial buyers' relationship satisfaction and commitment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17, No. 7. s. 637-651.
- Achrol, Ravi S. & Kotler, Philip (1999) Marketing in the Network Economy. *Journal of Marketing*, Vol. 63, Special Issue 1999. s. 146-163.
- Addis, Michela & Podestà, Stefano (2005) Long life to marketing research: a postmodern view. *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 3/4. s. 386-412.
- Alajoutsijärvi, Kimmo (1996) *Rautainen pari. Kymmenen ja Valmetin suhde, lähiverkosto ja makrovaimat 1948–1990*. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Alajoutsijärvi, Kimmo (2001) Suhdanteiden sietämisestä suhdanteiden hallintaan: Liikesuhdeajattelun mahdollisuudet paperiteollisuudessa. Teoksessa Grönroos, Christian & Järvinen, Raija (toim.) *Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä*. Kauppakaari, Helsinki. s. 282-305.
- Alajoutsijärvi, Kimmo; Möller, Kristian & Tähtinen, Jaana (2000) Beautiful exit: how to leave your business partner. *European Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 11/12. s. 1270-1289.
- Alderson, Wroe (1957) *Marketing Behavior and Executive Action: A Functionalist Approach to Marketing Theory*. Richard D. Irwin, Homewood, IL
- Berry, Leonard L. (1995) Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives. *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4. s. 236-245.
- Berry, Leonard L. (2000) Relationship Marketing of Services: Growing Interest, Emerging Perspectives. Teoksessa Sheth, J.N. & Parvatiyar, A. (toim.) *Handbook of Relationship Marketing*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA. s. 149-170.
- Bitner, Mary Jo & Hubbert, A.R. (1994) Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality. Teoksessa Rust, Roland T. & Oliver, Richard L. (toim.) *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. Sage, London. s. 72-94.
- Blois, Keith J. (1998a) Don't all firms have relationships? *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13, No. 3. s. 256-270.

Blois, Keith J. (1998b) A trust interpretation of business-to-business relationships: a case-based discussion. *Management Decision*, Vol. 36, No. 5. s. 302-308.

Blois, Keith J. (1999) Trust in business to business relationships: an evaluation of its status. *Journal of Management Studies*, Vol. 36, No. 2. s. 197-215.

Blois, Keith (2004) Analyzing exchanges through the use of value equations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19, No. 4. s. 250-257.

Bolton, Ruth N. & Drew, James H. (1991) A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value. *Journal of Consumer Research*, Vol. 17, March. s. 375-384.

Borden, Neil H. (1965) The Concept of the Marketing Mix. Teoksessa Scherz, G., *Science in Marketing*. Wiley, Chichester, W Sussex. s. 386-397.

Brady, Michael K. & Cronin, Joseph J. Jr. (2001) Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach. *Journal of Marketing*, Vol. 65, July. s. 34-49.

Brown, Stephen (2002) Vote, vote, vote for Philip Kotler. *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 3. s. 313-324.

Cann, Cynthia W. (1998) Eight steps to building a business-to-business relationship. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13, No. 4/5. s. 393-405.

Capon, Noel & Glazer, Rashi (1987) Marketing and Technology: A Strategic Coalignment. *Journal of Marketing*, Vol. 51, July. s. 1-14.

Carman, James M. (1990) Consumer Perceptions of Service Quality: an Assessment of the Servqual Dimensions. *Journal of Retailing*, Vol. 66, No. 1. s. 33-55.

Caruana, Albert; Money, Arthur H. & Berthon, Pierre R. (2000) Service quality and satisfaction – the moderating role of value. *European Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 11/12. s. 1338-1352.

Chumpitaz, Ruben & Paparoidamis, Nicholas G. (2004) Service quality and marketing performance in business-to-business markets: exploring the mediating role of client satisfaction. *Managing Service Quality*, Vol. 14, No. 2/3. s. 235-248.

Computerworld. IBM:n projektirahoitustoiminta.

<http://computerworld.com.sg/ShowPage.aspx?pagetype=2&articleid=2099&pubid=3&issueid=56> (13.8.2006)

Constantinides, E. (2006) The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing. *Journal of Marketing Management*, Vol. 22, No. 3-4, April. s. 407-438.

Cooper, Philip D. & Jackson, Ralph W. (1988) Applying services marketing orientation to the industrial services sector. *Journal of Services Marketing*, Vol. 2, No. 4. s. 67-70.

Cova, Bernard (1998) Holstius' marketing cycle. Teoksessa Tikkanen, Henriikki (toim.) *Marketing and International Business - Essays in Honour of Professor Karin Holstius on her 65th Birthday*. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration. Series A-2: 1998. s. 63-84.

Cova, Bernard; Ghauri, Pervez & Salle, Robert (2002) *Project Marketing. Beyond Competitive Bidding*. John Wiley & Sons, Chichester, W Sussex.

Cravens, David W. & Piercy, Nigel F. (2006) *Strategic Marketing*, 8. kv. painos. McGraw-Hill, Boston.

Cronin, J. Joseph Jr. & Taylor, Steven A. (1992) Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, Vol. 56, July. s. 55-68.

Cronin, J. Joseph Jr. & Taylor, Steven A. (1994) SERFPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing*, Vol. 58, January. s. 125-131.

Curran, James & Blackburn, Robert A. (2001) *Researching the Small Enterprise*. Sage Publications, London.

Dabholkar, Pratibha A. & Overby, Jeffrey W. (2005) Linking process and outcome to service quality and customer satisfaction evaluations. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16, No. 1. s. 10-27.

Day, George S. (2004). Achieving Advantage with a New Dominant Logic. Invited Commentaries on "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing". *Journal of Marketing*, Vol. 68, January. s. 18-19.

Donaldson, Bill (1996) Industrial marketing relationships and open-to-tender contracts. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 2, No. 2. s. 23-34.

Doney, Patricia M. & Cannon, Joseph P. (1997) An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 61, April. s. 35-51.

Dubois, Anna & Gadde, Lars-Erik (2000) Supply strategy and network effects - purchasing behavior in the construction industry. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 6. s. 207-215.

Dwyer, F. Robert; Schurr, Paul H. & Oh, Sejo (1987) Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 51, April. s. 11-27.

Eggert, Andreas & Ulaga, Wolfgang (2002) Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets? *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17, No. 2/3. s. 107-118

Energiategollisuus ry. <http://www.energia.fi/attachment.asp?Section=3816&Item=16989> (3.6.2006)

Energiaverkko.

http://elearn.ncp.fi/materiaali/kainulainens/energiaverkko/energian_tuotanto/energian_tuotanto.htm (3.6.2006)

Energiaverkko.

http://elearn.ncp.fi/materiaali/kainulainens/energiaverkko/energian_tuotanto/tuotantoprosessit/sahko_lampo_hoyry.htm (3.6.2006)

Ford, David (1997) (toim.) *Understanding Business Markets*, 2 painos. The Dryden Press, London.

Ford, David; Håkansson, Håkan; Lundgren, Anders; Snehota, Ivan; Turnbull, Peter & Wilson, David (1998) *Managing Business Relationships*. John Wiley & Sons, Chichester, W Sussex.

Ganesan, S. (1994) Determinants of long term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 2. s. 1-19.

Gordon, Geoffrey L.; Calantone, Roger J. & di Benedetto, C. Anthony (1993) Business-to-business Service Marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 8, No. 1. s. 45-57.

Gounaris, Spiros (2005) Measuring service quality in b2b services: an evaluation of the SERVQUAL scale vis-à-vis the IND SERV scale. *Journal of Services Marketing*, Vol. 19, No. 6. s. 421-435.

Gounaris, Spiros P. & Venetis, Karin (2002) Trust in industrial service relationships: behavioral consequences, antecedents and the moderating effect of the duration of the relationship. *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No. 7. s. 636-655.

Grove, Stephen J.; Fisk, Raymond P. & John, Joby (2003) The future of services marketing: forecasts from ten services experts. *Journal of Services Marketing*, Vol. 17, No. 2. s. 107-121.

Grönroos, Christian (1984) A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, Vol. 18, No. 4. s. 36-44.

Grönroos, Christian (1989) Defining Marketing: A Market-Oriented Approach. *European Journal of Marketing*, Vol. 23, No. 1. s. 52-60.

Grönroos, Christian (1994a) From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, Vol. 32, No. 2. s. 4-20.

Grönroos, Christian (1994b) Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm. *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, No. 5. s. 347-360.

Grönroos, Christian (1997) Value-driven Relational Marketing: from Products to Resources and Competences. *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, No. 5. s. 407-419.

Grönroos, Christian (1998) Marketing services: the case of a missing product. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13, No. 4/5. s. 322-338.

Grönroos, Christian (2000) Relationship Marketing: The Nordic School Perspective. Teoksessa Sheth, J.N. & Parvatiyar, A. (toim.) *Handbook of Relationship Marketing*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA. s. 95-117.

Gummesson, Evert (1991) Marketing-orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-time Marketer. *European Journal of Marketing*, Vol. 25, No. 2. s. 60-75.

Gummesson, Evert (2002) Practical value of adequate marketing theory. *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 3. s. 325-349.

Gummesson, Evert (2004) *Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään*, 2. uud. painos. Talentum, Helsinki.

Hadjikhani, Amjad (1996) Project Marketing and the Management of Discontinuity. *International Business Review*. Vol. 5, No. 3. s. 319-336.

Halinen, Aino (1994) *Exchange Relationships in Professional Services. A Study of Relationship Development in the Advertising Sector*. Series A-6:1994. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration, Turku.

Heikkilä, T. (2004) *Tilastollinen tutkimus*. Edita, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. (1995) *Teemahaastattelu*. Yliopistopaino, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2002) *Tutki ja kirjoita*. 6.-8. painos. Tammi, Helsinki.

Holmlund, Maria (1996) *A Theoretical Framework of Perceived Quality in Business Relationships*. Swedish School of Economics and Business Administration Research Reports. Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki.

Holmlund, Maria (1997) *Perceived Quality in Business Relationships*. Ekonomi och Samhälle. Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration. No. 66. Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki.

Holmlund, Maria (2001) The D&D Model – Dimensions and Domains of Relationship Quality Perceptions. *The Service Industries Journal*, Vol. 21, No. 3. s. 13-36.

Holmlund, Maria (2004) Analyzing business relationships and distinguishing different interaction levels. *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No. 4. s. 279-287.

Holmlund, Maria & Kock, Sören (1995) Buyer Perceived Service Quality in Industrial Networks. *Industrial Marketing Management*, Vol. 24, No. 2. s. 109-121.

Huemer, Lars (2004) Activating trust: the redefinition of roles and relationships in an international construction project. *International Marketing Review*, Vol. 21, No. 2. s. 187-201.

Hutt, M.D. & Speh, T.W. (1984) *Industrial Marketing Management. A Strategic view of Business Markets*. The Dryden Press, Chicago.

Håkansson, Håkan (1982) *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods – An interaction approach*. John Wiley and Sons, Chichester, W Sussex.

Håkansson, Håkan & Snehota, Ivan (1995) *Developing Relationships in Business Networks*. Routledge, London.

Håkansson, Håkan & Waluszevski, Alexandra (2005) Developing a new understanding of markets: reinterpreting the 4Ps. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 20, No. 3. s. 110-117.

Iacobucci, Dawn; Ostrom, Amy & Grayson, Kent (1995) Distinguishing Service Quality and Customer Satisfaction: The Voice of the Consumer. *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 4, No. 3. s. 277-303.

Jackson, Ralph W. & Cooper, Philip D. (1988) Unique Aspects of Marketing Industrial Services. *Industrial Marketing Management*, Vol. 17, No. 2. s. 111-118.

Jackson, Ralph W.; Neidell, Lester A. & Lunsford, Dale A. (1995) An Empirical Investigation of the Differences in Goods and Services as Perceived by Organizational Buyers. *Industrial Marketing Management*, Vol. 24, No. 2. s. 99-108.

Järvinen, Pertti & Järvinen, Annikki (2004) *Tutkimustyön metodeista*. Opinpajan kirja, Tampere.

Kang, Gi-Du & James, Jeffrey (2004) Service quality dimensions: an examination of Grönroos' service quality model. *Managing Service Quality*, Vol. 14, No. 4. s. 266-277.

Kang, Gi-Du (2006) The hierarchical structure of service quality: integration of technical and functional quality. *Managing Service Quality*, Vol. 16, No. 1. s. 37-50.

Kotler, Philip (1972) *Marketing Management*, 2. painos. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Kotler, Philip (1992) It's Time for Total Marketing. *Business Week ADVANCE Executive Brief*, Vol. 2.

Koskinen, Ilpo; Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.

Lapierre, Jozée (1997) What does value mean in business-to-business markets? *Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, No. 5. s. 377-397.

Lapierre, Jozée (2000) Customer-perceived value in industrial contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15, No 2/3. s. 122-140.

Liljander, Veronica & Strandvik, Tore (1995) The nature of customer relationships in services. Teoksessa Swartz, T.A.; Bowen, D.E. & Brown, S.W. (toim.) *Advances in Services Marketing and Management*, Vol. 4. JAI Press Inc, London. s. 141-168.

Lindgreen, Adam & Wynstra, Finn (2005) Value in business markets: What do we know? Where are we going? *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, No. 7. s. 732-748.

- Llosa, Sylvie; Chandon, Jean-Louis & Orsingher, Chandra (1998) An Empirical Study of SERVQUAL's Dimensionality. *The Service Industries Journal*, Vol. 18, No. 2. s. 16-44.
- Love, Peter E.D.; Li, Heng & Mandal, Purnendu (1999) Rework: a symptom of a dysfunctional supply chain. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 5. s. 1-11.
- Lovelock, Christopher & Gummesson, Evert (2004) Whither Services Marketing? *Journal of Service Research*, Vol. 7, No. 1. s. 20-41.
- Luostarinen, Reijo & Welch, Lawrence (1990) *International Business Operations*. HSEBA, Helsinki.
- Mattson, L-G (1997) "Relationship Marketing" and the "Markets-as-Networks" Approach – A Comparative Analysis of Two Evolving Streams of Research. *Journal of Marketing Management*, 13, July, s. 447-462.
- McCarthy, E. Jerome (1960) *Basic Marketing. A Managerial Approach*. Richard D. Irwin, Homewood, IL.
- McColl-Kennedy, Janet & Schneider, Ursula (2000) Measuring customer satisfaction: why, what and how. *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 7. s. 883-896.
- Metsäteollisuus ry. <http://www.forestindustries.fi/yritykset/suomessa/> (3.6.2006)
- Moilanen, Timo (2001) Kvalitatiivisen aineiston tietokoneavusteisen analyysin lähtökohtia. *Politiikka*, Vol. 43, No. 2. s. 156-166.
- Morgan, Robert M. & Hunt, Shelby D. (1994) The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 58, July. s. 20-38.
- Möller, Kristian (1991) Marketing and Strategy Interface. Teoksessa Näsi, J. (toim.) *Arenas of Strategic Thinking*. Foundation for Economic Education, Helsinki. s. 198-234.
- Möller, Kristian (2006a) Comment on: The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing. *Journal of Marketing Management*, Vol. 22, No. 3-4, April. s. 439-450.
- Möller, Kristian (2006b) Role of competences in creating customer value: A value-creation logic approach. *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, No. 8. s. 913-934.
- Möller, Kristian & Halinen, Aino (2000) Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction. *Journal of Marketing Management*, No. 16. s. 29-54.

Möller, Kristian & Wilson, David (1995) *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*. Kluwer Academic Publishers, Boston.

Nagle, Thomas T. & Holden, Reed K. 2002. *The Strategy and Tactics of Pricing. A Guide to Profitable Decision Making*. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.

Naumann, Earl (1995) *Creating Customer Value*. Thompson Executive Press, Cincinnati, OH.

O'Donnell, Aodheen (2004) The nature of networking in small firms. *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 7, No. 3. s. 206-217.

Ojasalo, Jukka (2006) Quality for the individual and for the company in the business-to-business market. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 23, No. 2. s. 162-178.

Oliver, Richard L. (1993) Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response. *Journal of Consumer Research*, Vol. 20, December. s. 418-430.

Oliver, Richard L. (1997) *Satisfaction. A Behavioral Perspective on the Consumer*. McGraw-Hill, New York.

Parasuraman, A. (1998) Customer service in business-to-business markets: an agenda for research. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13, No. 4/5. s. 309-321.

Parasuraman, A.; Zeithaml, Valarie.L. & Berry, Leonard. L. (1985) A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, Vol. 49, September. s. 41-50.

Parasuraman, A.; Zeithaml, Valarie.L. & Berry, Leonard. L. (1988) SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1. s. 12-40.

Parasuraman, A.; Zeithaml, Valarie.L. & Berry, Leonard. L. (1990) Guidelines for Conducting Service Quality Research. *Marketing Research*, December. s. 34-44.

Parasuraman, A.; Zeithaml, Valarie.L. & Berry, Leonard. L. (1991) Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*, Vol. 67, No. 4. s. 420-450.

Parasuraman, A.; Zeithaml, Valarie.L. & Berry, Leonard. L. (1994) Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research. *Journal of Marketing*, Vol. 58, January. s. 111-124.

Parvatiyar, Atoll & Sheth, Jagdish N. (2000) The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing. Teoksessa Sheth, J.N. & Parvatiyar, A. (toim.) *Handbook of Relationship Marketing*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA. s. 3-38.

Patterson, Paul G. (1995) A Conceptual Model of Customer Satisfaction for Business-to-Business Markets, Professional Services. Teoksessa Swartz, T.A.; Bowen, D.E. & Brown, S.W. (toim.) *Advances in Services Marketing and Management*, Vol. 4. JAI Press Inc, London. s. 169-193.

Patterson, Paul G.; Johnson, Lester W. & Spreng, Richard A. (1997) Modeling the Determinants of Customer Satisfaction for Business-to-Business Professional Services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 1. s. 4-17.

Prahalad, C.K. (2004) The Cocreation of Value. Invited Commentaries on "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing". *Journal of Marketing*, Vol. 68, January. s. 23.

Prahalad C.K. & Ramaswamy, Venkat (2004) *The Future of Competition. Co-Creating Unique Value with Customers*. Harvard Business School Press, Boston.

Project Management Institute (2004) *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, 3. painos. Project Management Institute, Newtown Square, PA.

Raivio, Jyri (2006) GM myi enemmistön rahoitusyhtiöstään. *Helsingin Sanomat*, 4.4.2006. s. B5.

Rakennusteollisuus RT ry. Jäsensivut RT:n Intranetissä (3.6.2006)

Ravald, Annika & Grönroos, Christian (1996) The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 2. s. 19-30.

Ritter, Thomas & Gemünden, Hans Georg (2003) Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents. *Journal of Business Research*, Vol. 56, No. 9. s. 745-755.

Roberts, Keith; Varki, Sajeev & Brodie, Rod (2003) Measuring the quality of relationships in consumer services: an empirical study. *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 1/2. s. 169-196.

Rosen, Deborah E. & Surprenant, Carol (1998) Evaluating relationships: are satisfaction and quality enough? *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9, No. 2. s. 103-125.

Rossomme, Jeanne (2003) Customer satisfaction measurement in a business-to-business context: a conceptual framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18, No. 2. s. 179-195.

Rust, Roland T. (2004). If Everything Is Service, Why Is This Happening Now, and What Difference Does It Make? Invited Commentaries on "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing". *Journal of Marketing*, Vol. 68, January. s. 23-24.

Rust, Roland T. & Oliver, Richard L. (1994) *Service Quality. New Directions in Theory and Practice*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

de Ruyter, Ko; Bloemer, José & Peeters, Pascal (1997) Merging service quality and service satisfaction. An empirical test of an integrative model. *Journal of Economic Psychology*, Vol. 18. s. 387-406.

Saunders, Mark; Lewis, Philip & Thornhill, Adrian (1997) *Research Methods for Business Students*. Pitman Publishing, London.

Seymour, Davis & Rooke, John (1995) The culture of the industry and the culture of research. *Construction Management and Economics*, Vol. 13. s. 511-523.

Sheth & Parvatiyar (1995) Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4. s. 255-271.

Shugan, Steven M. (2004). Finance, Operations, and Marketing Conflicts in Service Firms. Invited Commentaries on "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing". *Journal of Marketing*, Vol. 68, January. s. 24-26.

Skaates, Maria Anne; Tikkanen, Henrikki & Lindblom, Jarno (2002) Relationship and project marketing success. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17, No. 5. s. 389-406.

Szmigin, Isabelle T.D. (1993) Managing Quality in Business-to-Business Services. *European Journal of Marketing*, Vol. 27, No. 1. s. 5-21.

Spreng, Richard A.; MacKenzie, Scott B. & Olshavsky, Richard W. (1996) A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction. *Journal of Marketing*, Vol. 60, July. s. 15-32.

Stremersch, Stefan; Wuyts, Stefan & Frambach, Ruud T. (2001) The Purchasing of Full-Service Contracts: An Exploratory Study within the Industrial Maintenance Market. *Industrial Marketing Management*, Vol. 30. s. 1-12.

Storbacka, Kaj; Strandvik, Tore & Grönroos, Christian (1994) Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, No. 5. s. 21-38.

Teas, Kenneth R. (1993) Expectations, Performance, Evaluation, and Consumers' Perceptions of Quality. *Journal of Marketing*, Vol. 57, October. s. 18-34.

Teollisuuden Voima Oy. <http://www.tvo.fi/413.htm> (3.6.2006)

Tikkanen, Henrikki (1996) *Research in industrial marketing: the managerial approach compared with the network approach*. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration. Series Discussion and Working Papers 9:1995.

Tikkanen, Henrikki (1998) Research on International Project Marketing. Teoksessa Tikkanen, Henrikki (toim.) *Marketing and International Business - Essays in Honour of Professor Karin Holstius on her 65th Birthday*. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration. Series A-2: 1998. s. 261-286.

Tikkanen, Henrikki (2005) *Markkinoinnin johtamisen perusteet*. Talentum, Helsinki.

Tikkanen, Henrikki & Alajoutsijärvi, Kimmo (2002) Customer satisfaction in industrial markets: opening up the concept. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17, No. 1. s. 25-42.

Uлага, Wolfgang & Eggert, Andreas (2005) Relationship Value in Business Markets: The Construct and Its Dimensions. *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 12, No. 1. s. 73-99.

Vargo, Stephen L. & Lusch, Robert F. (2004) Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 68, January. s. 1-17.

Veloutsou, Cleopatra; Saren, Michael & Tzokas, Nikolaos (2002) Relationship Marketing: What if. *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 4. s. 433-449.

Veloutsou, Cleopatra; Gilbert, G. Ronald; Moutinho, Luiz A. & Goode, Mark M.H. (2005) Measuring transaction-specific satisfaction in services. *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 5/6. s. 606-628.

Venetis, Karin A & Ghauri, Pervez N. (2004) Service quality and customer retention: building long-term relationships. *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 11/12. s. 1577-1598.

Vihreä Lanka. <http://www.vihrealanka.fi/2003/31/ydinvoima.html> (13.8.2006)

Wangenheim, Florian (2003) Situational characteristics as moderators of the satisfaction-loyalty link: an investigation in a business-to-business context. *Journal of Customer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 16, 2003. s. 145-156.

Webster, Frederick E. Jr. (1991) *Industrial Marketing Strategy*. John Wiley & Sons, New York.

Websters- online -sanakirja. <http://www.websters-online-dictionary.org/definition/operand>
<http://www.websters-online-dictionary.org/definition/operant> (3.6.2006)

Wetzels, Martin; Ruyter, Ko de & van Birgelen, Marcel (1998) Marketing service relationships: the role of commitment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13, No. 4/5. s. 406-423.

Wilson, Elizabeth J. & Woodside, Arch G. (1995) The Relative Importance of Choice Criteria in Organizational Buying: Implications for Adaptive Selling. *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 2, No. 1. s. 33-57.

Yi, Youjae (1990) A critical review of consumer satisfaction. Teoksessa Zeithaml, Valerie A. (toim.) *Review of Marketing*. American Marketing Association. Chicago, Ill. s. 68-123.

Yin, Robert K. (2003) *Case Study Research. Design and Methods*, 3. painos. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Yle. Raportti EU:n päästökaupasta. <http://www.yle.fi/mot/mb230204/kasikirjoitus.htm>
(20.7.2006)

Zeithaml, Valerie & Bitner, Mary Jo (2003) *Services Marketing*, 3. painos. McGraw-Hill, Boston.

LIITTEET

LIITE 1. HAASTATELLUT HENKILÖT

Foster Wheeler Energia Oy, Varkaus

Marko Turunen, purchasing manager 16.6.2006

Etelä-Savon Energia Oy, Pursialan voimalaitos, Mikkeli

Timo Leppänen, voimalaitoksen päällikkö 19.6.2006

Puhos Board Oy, Kitee

Mika Hakulinen, tuotantopäällikkö 20.6.2006

UPM Kymmene Oyj, Kaipolan paperitehdas, Jämsä

Jouko Kukkonen, ostoinsinööri 26.7.2006

Suur-Savon Sähkö Oy, Savonlinna

Heikki Tirkkonen, liiketoimintajohtaja 27.7.2006

LIITE 2. CASE-YRITYSTEN ESITTELY

Etelä- Savon Energia Oy

Etelä-Savon Energia Oy (ESE) on Mikkelin kaupungin omistama energiayhtiö, jolla on yli 100-vuotiset perinteet. ESE:llä on asiakkaita yli 22 000. Yritys tuottaa sähköä ja kaukolämpöä yhteistuotantona omassa Pursialan vastapainevoimalaitoksessa, jonka leijupetikattila on Foster Wheeler Energian toimittama. Puupolttoaineiden osuus on 65 %. Vuonna 2005 ESE:n liikevaihto oli 28,3 miljoonaa euroa, liiketulos 6,6 milj. euroa. Henkilöstöä yhtiössä on 75 henkilöä.

Vuonna 2005 lopussa valmistui 2,5 vuotta kestänyt Pursialan voimalaitoksen laajennus, jossa rakennettiin uusi leijupetikattila. Investoinnin arvo oli 30 miljoonaa euroa. Laajennus kaksinkertaisti laitoksen sähkön ja lämmöntuotantokapasiteetin. Investoinnit vuonna 2005 olivat 23,5 miljoonaa euroa. ESE kykenee kattamaan sähkön myynnin omalla tuotannollaan. Noin 35 % sähköstä myydään oman alueen ulkopuolelle. ESE:n sähkön hinta on Energiamarkkinaviraston tilaston mukaan Suomen edullisin. Prosessihöyryä ESE tuottaa lähistön puunjalostusyritysten tarpeisiin.

Pursialan voimalaitosta käytetään 11 kuukautta vuodessa ympäri vuorokauden, ja kerran vuodessa on n. neljän viikon huoltoseisokki. Ennakoimattomat alasajot maksavat vuorokaudessa n. 50.000 -100.000 euroa.

Foster Wheeler Energia Oy

Foster Wheeler Energia (FWE) on kierto- ja leijupetikattilalaitosten (CFB, BFB) ja muun energiatekniikan kuten kaas- ja öljykattiloiden, jätteenpolttekniiikan, kuumailmakehittimien ja lämmön talteenottojärjestelmien suunnittelija, valmistaja ja toimittaja. Asiakkaita ovat energiateollisuus ja ylävirran tuotantoteollisuus. Lisäksi yritys tarjoaa kunnossapitopalveluita lähinnä toimittamiinsa laitoksiin. Varkauden FWE toimii monikansallisen Foster Wheeler (FW) -konsernin euroopanlaajuisena osaamiskeskuksena. Yhdysvaltalaisen emoyhtiön juuret juontavat 1880-luvulta. FW on

kiertopetikattilateknologian pioneeri, ja FW:n osuus maailman kiertopetikattilamarkkinoista on n. 50 %, yhtiö on toimittanut yli 250 laitosta.

FWE:n liikevaihto vuonna 2005 oli 226,9 miljoonaa euroa, josta viennin osuus 209 miljoonaa euroa. Liiketulos oli 20,5 miljoonaa euroa. (Vrt. v. 2003 liikevaihto 508,9 milj. eur, josta viennin osuus 348 milj. eur.) Yhtiön omavaraisuusaste oli 24 %. Henkilöstöä yhtiön palveluksessa oli 1089. FW:n tilauskanta kasvoi vuonna 2005 70 % 4,2 miljardiin dollariin aikaisempaan vuoteen verrattuna. 23 % yhtiön projekteista oli Euroopassa.

FWE:n ydinliiketoimintaa on voimalaitosprojektien johtaminen. Yritystä kuvataan valtavaksi insinööritoimistoksi, joka suurimmaksi osaksi ostaa suunnittelun, valmistamisen, komponentit talon ulkopuolelta. Yrityksellä on myös omaa valmistusta, kuten esimerkiksi oma service-konepaja, jossa pystytään tekemään paineenalaisia osia, ja samat henkilöt toimivat osien asentajina projekteissa.

Puhos Board Oy

Puhos Board Oy:n on Isku-konserniin kuuluva lastulevyteollisuusyritys ja Pohjoismaiden suurimpia toimijoita. Sen liikevaihto vuonna 2005 oli noin 74 miljoonaa euroa, josta viennin osuus oli yli 70 %. Puhos Board Oy osti keväällä Finnforest Oyj Tiwin lastulevy- ja jalostusliiketoiminnan. Tuotanto on yhteensä 350.000 kuutiometriä vuodessa. Yhtiön palveluksessa on 177 henkilöä. Yhtiön ennakoitu liikevaihto vuodelle 2006 on noin 100 miljoonaa euroa. Puhos Boardin tuote on Wilhelmi-lastulevyt, joita käytetään uudis- ja korjausrakentamisessa lattia-, seinä- ja kattolevyinä sekä melamiinipintaisena kalusteiden ja huonekalujen valmistuksessa.

Puhos Board Oy:n tehdas sijaitsee Kiteellä Itä-Suomen ja Venäjän metsävarojen tuntumassa. Saimaan rannalla sijaitsevan tehtaan tuotteet lähetetään mm. omasta satamasta, josta voidaan laivata 2200 tonnin eriä Saimaan vesiväyliä pitkin suoraan Keski-Eurooppaan, lähinnä Iso-Britanniaan, jossa yrityksellä on toimipiste. Tehtaan energiantuotanto on toteutettu teollisuusalueen muiden toimijoiden kanssa yhdessä. Viereinen liimatehdas toimittaa Puhos Boardille liiman sekä energian. Lastun kuivaamiseen käytettävä 52 MW:n pölypoltin oli vuonna 1998 rakennettaessa Euroopan suurin.

Kuukausittaisten lyhyiden huoltoseisokeiden lisäksi laitoksessa on pakolliset työehtosopimusseisokit. Varsinainen vuosihuoltoseisokki kestää 7-20 vuorokautta, jona aikana laitteita ja ratkaisuja asennetaan ja kunnossapidetään tehden työtä 24 h vuorokaudessa.

Suur-Savon Sähkö Oy

Suur-Savon Sähkö Oy (SSS) on vuonna 1946 perustettu viiden maakunnan alueella toimiva energiayhtiö. Yritys vastaa energian hankinnasta, tuotannosta ja jakelusta Päijänteen itäpuolisella Järvi-Suomen alueella. SSS:llä on yli 93.200 sähkö- ja 1.100 lämpöasiakasta. Vuonna 2005 konsernin liikevaihto oli 79 miljoonaa euroa, ja tulos 11,4 miljoonaa euroa. Yhtiön omavaraisuusaste oli 86 %. Henkilöstöä yhtiön palveluksessa on 250.

Emoyhtiö Suur-Savon Sähkөөn kuuluvat sähkön myynnistä ja lämpötoimialasta vastaavat liiketoimintayksiköt. Osakkuusyhtiö Järvi-Suomen Voima Oy on Pohjolan Voima Oy:n kanssa perustettu yhteisyritys (omistusosuus 50/50), joka omistaa Savonlinnan biovoimalaitoksen (BFB) ja Finnforest Oy:n Pelloksen vaneritehtaan voimalaitoksen. Savonlinnan voimalaitos tuottaa Savonlinnan kaukolämmön sekä prosessihöyryä Savonlinnan UPM:n vaneritehtaalalle. Järvi-Suomen Voima Oy:llä ei ole työntekijöitä, vaan kaikki palvelut ostetaan SSS:ltä. Punkavoima Oy ja Keriennergia Oy ovat tytäryhtiöitä, joiden energialaitokset sijaitsevat teollisuusalueilla ja ne omistetaan yhdessä teollisuusyritysten, kuten Finnforest Oy:n kanssa. Yhtiöt toimivat omakustannusperiaatteella, eli jokainen omistaja saa energiatuotteita (sähkö, lämpö, prosessihöyry) maksamalla siihen kohdistuvat kulut.

Savonlinnan voimalaitoksen lisäksi SSS tuottaa kaukolämpöä kuudella muulla paikkakunnalla sijaitsevilla lämpölaitoksilla. Vuonna 2003 valmistunut Savonlinnan biovoimalaitos käyttää polttoaineenaan vaneritehtaan sivutuotteista kaiken kuoren, vanerimurskeen ja hiomapölyn. Lisäksi voimalaitos hyödyntää alueen muun puunjalostusteollisuuden sivutuotteita ja metsähaketta. Savonlinnan kaukolämmöstä 90 % tuotetaan biopolttoaineilla. SSS:n sähköntuotannosta kolmannes tuotettiin uusiutuvilla energianlähteillä v. 2004.

UPM-Kymmene Oyj

UPM on Euroopan suurin metsäteollisuusyhtiö ja maailman suurimpia paperiyhtiöitä. Yhtiön liiketoiminta keskittyy aikakauslehtipapereihin, sanomalehtipapereihin, hieno- ja

erikoispapereihin, jalostusmateriaaleihin ja puutuotteisiin. UPM:llä on tuotantolaitoksia 15 maassa. Paperitehtaita on 22, kahdeksassa maassa. UPM:n liikevaihto vuonna 2005 oli lähes 9,3 miljardia euroa ja liikevoitto 278 miljoonaa euroa (vrt. v. 2004 9,8 mrd./627 milj. eur). Yrityksen palveluksessa työskentelee noin 31.000 henkilöä.

UPM:n Kaipolan paperitehdas valmistaa kuumahierteestä ja kierrätyspaperista päällystettyä aikakauslehtipaperia, luettelopaperia ja sanomalehtipaperia. Tuotantokapasiteetti on 690.000 tonnia vuodessa. Henkilöstöä on 840. Kaipolan ja Jämsänkosken tehtaat tekevät läheistä yhteistyötä ja tehtailla on yhteisiä toimintoja kuten hallinto, talous ja tekninen ryhmä. Kaipolan tehtaan energiantuotanto on yhdistettyä lämmön ja sähkön tuotantoa leijupetikattilateknologialla. Lisäksi TMP (kuumahierre) -laitoksella ja savukaasujen puhdistuksessa on lämmön talteenotto. V. 2005 vuoden 2006 loppuun asti Kaipolan paperikonelinjojen, voimalaitoksen ja puuhuollon kehittämiseen investoidaan 40 miljoonaa euroa. Voimalaitosinvestoinnin myötä biopolttoaineiden käyttö energiantuotannossa nousee yli 70 prosenttiin tehtaan käyttämistä polttoaineista.

UPM:n tuotantovälinehankinnat ovat investointiluonteisia. Hankinnat jaetaan vielä yrityksen määräraha- eli MOP-investointeihin ja suurempiin strategisiin investointeihin, jotka myönnetään keskushallinnossa eri tehtailla eri perustein. MOP-investoinneissa tehtaalla saadaan itse päättää, mitä ja mille osastoille hankintoja tehdään.

LIITE 3. TEEMAHAASTATTELURUNKO

* Sisennetyt kysymykset ovat mahdollisia jatkokysymyksiä, joita käytetty tarvittaessa

O. HAASTATELTAVAN TAUSTA JA ROOLI ORGANISAATIOSSA

A PALVELUN OSTAMINEN ELI YKSITTÄISTEN HANKKEIDEN LÄPIVIENTI

- 1 Mitä osia yrityksen kunnossapito- ja investointipalveluista ostetaan yrityksen ulkopuolelta
- 2 Millainen teollisuuden teknisten ratkaisujen hankintaprosessi on yrityksessä
Mikä on haastateltavan rooli
- 3 Mitkä asiat ovat merkittäviä toimittajan valinnassa hankintaa valmisteltaessa
- 4 Mitkä seikat ovat tärkeitä palveluprosessin eli hankinnan valmistelun, suunnittelun ja toimittamisen aikana
Voiko tässä vaiheessa havaita eroja eri toimittajien välillä
Mitä prosessin piirteistä voi arvioida / ennustaa
Miten arvioitte prosessin laatua
- 5 Mitkä ostettavaan tekniseen ratkaisuun eli lopputulokseen liittyvät asiat ovat tärkeitä
Miten lopputuloksen laatua arvioidaan
Onko onnistunut lopputulos alalla itsestäänselvyys
- 6 Minkälaisia odotuksia teillä on ratkaisujen suhteen
Voivatko odotukset ylittyä / alittua, missä asioissa

B ASIAKASSUHDE TEOLLISUUSPALVELUN TOIMITTAJAAN

- 7 Mitkä seikat vaikuttavat siihen, että toimittaja valitaan (toistuvasti)
Vaihtoehtojen määrä
Vaihdon esteet; teknologiset, henkilökohtaiset
- 8 Miten henkilöiden väliset suhteet ja yhteydenpito vaikuttavat asiakassuhteeseen
Peroonallisuudet
Kontaktin useus ja syvyys
Kontaktit hankkeiden ulkopuolella
- 9 Miten henkilökohtaiset suhteet vaikuttavat ostopäätöksiin
- 10 Miten toivoisitte suhteenne teollisuuspalveluiden toimittajiin toimivan ihannetapauksessa

(jatkuu)

C KOETTU ARVO

- 11 Miten teollisuuspalvelua / sen arvoa arvioidaan ostotilanteessa
Millaiset seikat oikeuttavat korkeamman hinnan projektissa
Joudutaanko tekemään kompromisseja hinnan ja laadun välillä
Milloin/miksi järjestetään tarjouskilpailu
- 12 Näettekö pitkissä asiakassuhteissa toimittajiin hyötyjä
Haittoja
- 13 Valta hankinnassa ja asiakassuhteissa

D ASIAKASSUHTEN JATKUMINEN

- 14 Luotatteko teknisten ratkaisujen toimittajiinne, ja mitä luottamus merkitsee
Täytyykö toimittajia kontrolloida
Uskotteko, että toimittaja ajattelee etuanne
- 15 Minkälaiset tapahtumat johtaisivat asiakassuhteen päättämiseen

E TOIMIALAN MUUTOKSET

- 16 Miten näette teollisuuden teknisten palveluiden hankinnan ja asiakassuhteiden
kehittyvän tulevaisuudessa
- 17 Yrityksen tulevaisuuden haasteet

LIITE 4. HAASTATTELUPYYNTÖ

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
Markkinoinnin ja johtamisen laitos
Hanna Äijälä

12.6.2006
HAASTATTELUPYYNTÖ

Yritys N
Henkilö N.N.

UUTTA TIETOA TEOLLISUUDESTA

Opiskelen Helsingin kauppakorkeakoulun markkinoinnin ja johtamisen laitoksella ja teen pro gradu -tutkielmaa aiheesta *Asiakassuhteen laatu ja arvo teollisuusmarkkinoilla*. Tutkielman ohjaajana toimii kauppatiet. tri, professori Mai Anttila.

Tutkielman tavoitteena on tuottaa uutta tietoa teknisten teollisuuspalveluiden laadusta ja teollisuusyritysten asiakassuhteista.

Tutkielman empiirisen osan avulla pyritään teemahaastatteluin selvittämään teollisuusasiakkaiden käsityksiä tästä vähän tutkitusta, mutta tärkeästä aiheesta. Tutkimuskohteeksi on valittu mm. merkittäviä energia-, paperi- ja selluteollisuusyrityksiä, jotka ostavat ja käyttävät kattilalaitoksiin liittyviä teknisiä ratkaisuja, kuten investointi- ja kunnossapitopalveluja. Eräänä teollisuuden johtavista asiantuntijoista toivon Teidän suostuvan haastateltavaksi.

Toivon, että suhtaudutte myönteisesti pyyntööni saada haastatella Teitä tai nimeämäänne yrityksen edustajaa, joka on aihealueen kanssa läheisesti tekemisissä. Haastattelun kesto on noin tunti, ja se toteutetaan Teille sopivana ajankohtana.

Haastattelussa saatuja tietoja käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Niitä käytetään ainoastaan tutkimukseen, joka on puhtaasti akateeminen työ ja joka on tarkoitettu Helsingin kauppakorkeakoulun käyttöön.

Otan teihin yhteyttä haastattelun yksityiskohdista sopimiseksi. Ohessa teemahaastattelun aihepiiri perehtymistä varten. Haastattelu ei vaadi Teiltä etukäteisvalmistautumista.

Jos katsotte, että haastattelu ei sovi yrityksellenne tai haluatte siitä lisätietoja, pyydän ystävällisesti ottamaan yhteyttä puh. xxxx xxxxxx tai s-postitse hanna.aijala@xxx.xx Professori Mai Anttilan e-mail: mai.anttila@hse.fi.

Ystävällisin terveisin

Hanna Äijälä
kauppatiet. yo

LIITE 5. KIITOSKIRJE

Hanna Äijälä

XXXX

XXXXX

22.06.2006

N.N.

Yritys N.

XXXX

XXXXX

HAASTATTELU

Sain käydä luonanne tekemässä tutkimustyöhöni liittyvän haastattelun 19.06.2006.

Haluan lämpimästi kiittää Teitä siitä, että varasitte arvokasta aikaanne minulle tärkeässä asiassa. Erityisesti minua ilahdutti paneutumisenne asiaani. Koin saaneeni hyödyllistä tietoa, joka auttaa minua eteenpäin tutkimuksessani.

Toivon tutkimukseni osaltaan edesauttavan energia-alan tulevaisuuden kehitystä ja menestystä.

Minulle jäi hyvin myönteinen kuva yrityksestänne ja Teidän henkilökohtaisesta asiantuntemuksestanne.

Oikein hyvää kesän jatkoa ja menestystä Teille ja yrityksellenne.

Terveisin

Hanna Äijälä

LIITE 6. AINEISTON LUOKITTELU

Code-Filter: All

HU: Gradu Äijälä
File: [C:\Documents and Settings\Hanna Äijälä\Omat tiedostot\Scientific Software\ATLASi\Text...\Gradu
Äijälä.hpr5]
Edited by: Super
Date/Time: 20.08.06 03:59:20

Arvo
Asiakassuhde
Asiantuntemus
Edullisuus
Episodit
Hankintaohjeet
Hankintatoimi
Hinta
Ihmissuhteet
Inhimillisyys
Kehittyminen
Kilpailutus
Kokonaisarvo
Kova laatu
Kriittiset episodit
Lopputulos
Luottamus
Lupaukset
Maine
Oma rooli
Palvelu
Pehmeä laatu
Projekti
Projektiluonne
Prosessilaatu
Referenssit
Riski
Sitoutuminen
Sopimuskulttuuri
Tarjoaman laatu
Tausta-asiat
Tulevaisuus
Tyytyväisyys
Vaihdon esteet
Valintajoukko
Valta
Word-of-mouth